



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti KOS s.r.o.  
Proposal of Employee Appraisal System in the KOS s.r.o. Company

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Daniel Marek  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Daniel Marek**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti KOS s.r.o.**  
**Proposal of Employee Appraisal System in the KOS s.r.o. Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti KOS s.r.o.
  5. Návrh systému hodnocení zaměstnanců
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

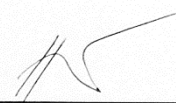
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-06396-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017  
Datum odevzdání: 27.04.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

#### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti KOS s.r.o. vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Petry Horváthové, Ph.D. Veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Přílohy 1 a 2 jsem převzal z uvedených zdrojů a ostatní přílohy jsem vypracoval samostatně.

V Ostravě: 27. 4. 2018



Bc. Daniel MAREK

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za drahocenný čas, cenné rady, ochotu a pomoc při vedení mé diplomové práce. Rovněž děkuji vedení a zaměstnancům společnosti Krnovské opravny a strojírny s.r.o. za ochotu a spolupráci.

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Metodika a metody zpracování .....	5
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....	6
3.1	Význam řízení lidských zdrojů.....	6
3.2	Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu .....	7
3.3	Funkce hodnocení.....	8
3.4	Význam a cíle hodnocení .....	9
3.5	Metody hodnocení zaměstnanců .....	11
3.6	Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	17
3.7	Chyby při hodnocení .....	19
3.8	Implementace systému hodnocení zaměstnanců .....	22
4	Charakteristika společnosti KOS s.r.o. ....	27
4.1	Obecné informace.....	27
4.2	Historický vývoj .....	28
4.3	Cesta od privatizace k současnosti .....	30
4.4	Organizační struktura .....	31
5	Návrh systému hodnocení zaměstnanců .....	33
5.1	Současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	33
5.2	Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	35
5.3	Dotazníkové šetření .....	38
5.4	Návrhy a doporučení oblastí hodnocení .....	58
6	Závěr .....	65
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratk .....	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Velká řada strojírenských společností, ale i společností se zcela jiným zaměřením se dnes potýká se stále náročnějším konkurenčním prostředím. Na trhu uspějí jen flexibilní společnosti, které inovují a neustále zlepšují své vnitřní procesy. K tomu jsou však vždy potřeba lidé. Schopní lidé, kteří jsou klíčovým prvkem pro udržení se na trhu. Je tedy potřeba si uvědomit jedinečnost každého člověka a potřebu efektivního využití potenciálu každého z nás. K lidským zdrojům proto nemůžeme přistupovat jako k nějakému dílu stroje, pro nějž je dostačující pravidelná údržba a on poběží roky, než ho je potřeba vyměnit za jiný. Pouze profesionální práce s lidskými zdroji, které jsou jedním z nejvýznamnějších aktiv každé organizace, je tedy předpokladem ke zvyšování výkonnosti organizace. Kvalitní zaměstnance je nutné nejprve získat, dále vhodně rozvíjet jejich vlastnosti, schopnosti a kompetence, motivovat je a také udržet. Všechny tyto činnosti jsou především v současné době, kdy je na trhu práce velmi nízká nezaměstnanost velice složitá. Je-li ovšem vedena diskuze o výkonnosti, pak na druhé straně musí být vyvážena diskuzí v oblasti motivace. Řízení lidských zdrojů musí být v organizacích věnována významná péče. Hodnocení zaměstnanců, jako součást řízení lidských zdrojů, bezpochyby patří spolu se systémem rozvoje zaměstnanců i odměňováním ke klíčovým motivačním nástrojům. Pokud jsou správně využívány, pak významnou měrou přispívají k plnění cílů organizace.

Diplomová práce, která se bude zabývat problematikou hodnocení zaměstnanců, je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část popisuje poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a související problematiky získané jak z domácí, tak i zahraniční literatury. Praktickou část tvoří charakteristika společnosti Krnovské opravny a strojírny s.r.o., návrhy a doporučení v oblasti hodnocení zaměstnanců

Cílem diplomové práce je, na základě interní analýzy společnosti, navrhnout systém hodnocení zaměstnanců, který povede k jejich větší angažovanosti, motivaci a informovanosti. Jelikož se praktická část diplomové práce bude zabývat primárně hodnocením zaměstnanců liniového managementu, měly by být navrženy postupy následně vodítkem k podniknutí dalších kroků k zavádění základních principů systému hodnocení zaměstnanců celé společnosti.

## 2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole jsou popsány metody a metodika použité při zpracování dané diplomové práce.

Cílem diplomové práce je navržení systému hodnocení ve společnosti Krnovské opravny a strojírny s.r.o. na základě teoretických poznatků, zjištění současného stavu systému hodnocení a motivace zaměstnanců. Diplomová práce je uspořádána do několika částí a dílčích cílů. Prvním ze zmíněných dílčích cílů je zpracování teoretických poznatků. Těm je věnována celá třetí kapitola práce. Je zde využívána metoda úsudku, resp. indukce, dedukce. Dále jsou využity metody komparativní analýzy. Syntéza je využita pro závěrečné shrnutí dílčích zjištěných poznatků.

Dalším dílčím cílem je popsat a charakterizovat vybranou společnost. Popis bude zpracován na základě dostupných dat a informací společnosti, ale i na základě znalostí a informací autora. Pro zpracování bude využita metoda pozorování, dotazování a indukce. Problematice se bude věnovat čtvrtá kapitola práce.

Následujícím z dílčích cílů je analýza současného stavu hodnocení, která je poměrně strohá, protože organizace aktuálně zaměstnance v podstatě nehodnotí, pokud tedy nebereme v úvahu měsíční hodnocení měřitelných cílů s vazbou na nenárokovou složku mzdy a to pouze u dělnických profesí. Součástí analýzy je dotazníkové šetření, na jehož základě by měl být identifikován postoj zaměstnanců k současnému stavu a navrhovanému systému hodnocení, oblastí hodnocení a závěru z nich, které by měly mít pozitivní dopady na rozvoj zaměstnanců i organizace. Dotazníky budou využity jak pro získání informací od skupiny zaměstnanců, kteří budou hodnoceni, ale také od skupiny zaměstnanců, kteří mohou vystupovat v rolích hodnotitelů. Aby měla práce zaměření na konkrétní skupinu zaměstnanců, bude orientována především na liniový management, jehož role při řízení dílny a zaměstnanců v ní, je nezastupitelná. Dotazníky budou vyhodnoceny pomocí SW MS Excel a v diplomové práci budou následně interpretovány graficky i slovně. Bude zde použita metoda dotazování, analýzy a syntézy. Celá problematika bude popsána v páté kapitole, jejíž součástí bude i poslední z dílčích cílů. Navržení systému hodnocení pro skupinu liniových manažerů ve společnosti Krnovské opravny a strojírny s.r.o. Tyto návrhy a doporučení budou rovněž předmětem páté kapitoly. Budou v ní použity metody syntézy, indukce a dedukce.

Poslední, šestá kapitola celou diplomovou práci za pomoci syntézy shrnuje.



### 3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

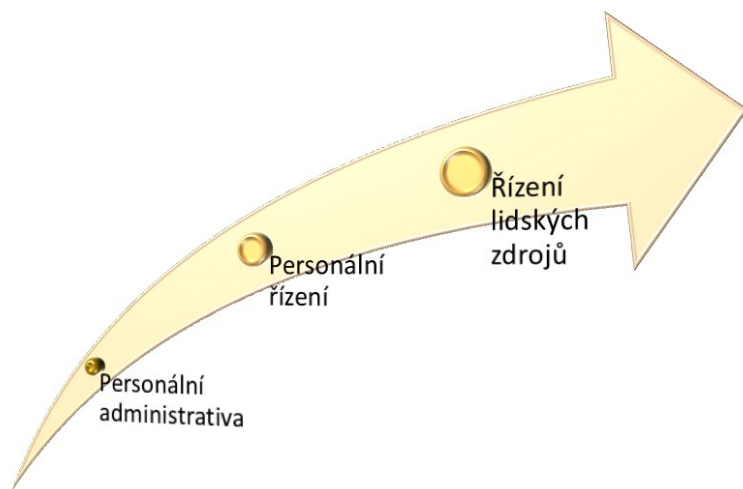
Tato část diplomové práce je zpracována jako rešerše odborné literatury. Pojednává o obecné charakteristice řízení lidských zdrojů, jejíž součástí je i hodnocení zaměstnanců. Krátce srovná hodnocení zaměstnanců s hodnocením pracovního výkonu a dále se zbývá hlavními oblastmi významu hodnocení, jeho cílů, popisuje proces hodnocení zaměstnanců, řeší kritéria i jednotlivé metody hodnocení a veškeré tyto oblasti shrnuje do jedné kapitoly pro ucelený přehled o problematice hodnocení zaměstnanců. Závěr kapitoly je věnován chybám při hodnocení, a jelikož celá diplomová práce pojednává o hodnocení zaměstnanců, tak je uváděna i část věnovaná implementaci hodnotícího systému.

#### 3.1 Význam řízení lidských zdrojů

Stále rostoucí tempo změn, které vyvolává globalizace, neustálý vývoj technologií, požadavků zákazníků i požadavky vlastníků organizací, staví schopnosti a efektivitu pracovních sil na pomyslný piedestal této oblasti. Pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje pro podniky tu část jejich působení, která se zabývá lidskými zdroji, tj. získáváním a výběrem, vzděláváním organizováním a spojováním výsledků práce, pracovních schopností a chování ve vztahu k vykonávané práci, jeho hodnocením a péči o ně (Koubek, 2015). Bez zaměstnanců s potřebnou kvalifikací v podstatě není možná existence žádné organizace, proto je potřeba rozvoji lidských zdrojů věnovat patřičnou pozornost. Řízení lidských zdrojů tedy obsahuje vše, co je v pracovních procesech jakkoliv spojeno s lidským faktorem a zaměstnaneckými vztahy, jež ovlivňují výkon organizací (Horváthová et al., 2014). Lidský kapitál, resp. lidské zdroje, jsou primárním a prvořadým bohatstvím každé organizace, do kterého musí investovat, pokud si chtějí zajistit udržení a růst. Armstrong (2007) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů v každé organizaci je získávat a udržet oddané, kvalifikované a správně motivované pracovní síly. Je tedy bezpodmínečně nutné podnikat takové kroky a rozhodnutí, která povedou k umění předvídat potřeby a přání zaměstnanců, k jejich uspokojování. Dále také k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Stejně jako každá jiná oblast našeho života i řízení lidských zdrojů se vyvíjelo a neustále vyvíjí. Tento vývoj začal u personální administrativy, první etapy personální práce. Personální práce sehrávala spíše podpůrnou úlohu. Představovala tradiční přístupy, jednalo se o statické a pasivní pojetí řízení lidských zdrojů. Vývoj pokračoval utvářením personálního řízení, které představovalo druhou vývojovou fázi. Vyznačovalo se vznikem personálních úseků a utvářením metod personální práce. Prosazuje se aktivní role personalistů, jde již o

skutečné personální řízení, i když mnohdy v podobě operativního řízení. Zatím poslední vývojovou fází je řízení lidských zdrojů. Tento vývoj je naznačen na obrázku č. 3.1-1.

Obrázek 3.1-1 Fáze vývoje řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblasti řízení lidských zdrojů jsou popisovány podobně. (Byars a Rue, 2011) například uvádí několik hlavních oblastí řízení lidských zdrojů:

- plánování, získávání, výběr zaměstnanců a jejich rozvoj,
- bezpečnost a zdraví,
- odměňování, benefity,
- výzkum v oblasti lidských zdrojů,
- zaměstnanecké a pracovní vztahy.

Lze zde ale také zařadit vedení lidí, včetně stylů vedení ze strany nadřízených, personální administrativu a reporting.

### 3.2 Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu

Prvním systémům hodnocení formalizovaným do určité struktury předcházela práce F. Taylora a jeho následovníků již před první světovou válkou. Hodnocení pracovního výkonu orientované na výsledky podobné tomu, jak jej známe, se poprvé objevilo v průběhu 70. let. Řízením pracovního výkonu dnes definujeme proces, jehož prostřednictvím jsou stanoveny cíle a nastaveny standardy pracovního výkonu. Jde o proces, který pomáhá přidělovat a hodnotit práci, poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkon, ale také určovat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Armstrong, 2011a).

Foot et al, (2015) definují klíčové oblasti k využití systému řízení a hodnocení pracovního výkonu. Těmito oblastmi jsou:

- zvýšení motivace,
- organizace má k dispozici zpětnou vazbu,
- mezi zaměstnanci jsou vyjasněny pracovní cíle,
- rozvoj kariéry,
- souvislosti se systémem vzdělávání,
- vliv na odměňování zaměstnanců,
- vyřešení problémů při plnění úkolů,
- zlepšení výkonu jednotlivců.

Součástí rozvoje zaměstnanců je i proces jejich pravidelného hodnocení. Hodnocení zaměstnanců je velmi podstatnou personální činností a lze jej považovat za velmi efektivní nástroj usměrňování, kontroly a motivace zaměstnanců. Zabývá se nalezením kroků ke zvýšení pracovního výkonu a realizací činností, které to podporují. Zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává zadané úkoly plynoucí z jeho pracovního zařazení, zkoumá jeho pracovní chování i vztahy ke kolegům i ostatním osobám, se kterými v rámci výkonu své práce přichází do styku. Úkolem hodnocení je i zajistit zaměstnanci zpětnou vazbu (Koubek, 2015).

### 3.3 Funkce hodnocení

Zaměstnance hodnocení motivuje k podávání vyššího výkonu a lepším výsledkům, přináší jim projevy uznání, sounáležitosti i možnost vyjádřit své názory. Hodnocení zaměstnanců naplňuje několik funkcí (Jedinák, 2016).

- a) Funkce poznávací – lze ji považovat za prvotní funkci hodnocení. Objektivní informace založené na systematickém poznávání zaměstnanců jsou klíčovou premisou pro kvalitní hodnocení zaměstnanců a jeho využití pro personální práci.
- b) Funkce informační – při procesu hodnocení jsou získávány informace potřebné ke zjištění výkonnosti, kvality vztahů v pracovních týmech a vzájemné interakce, disciplíny, apod. Jsou tak významným znakem, který svědčí o sociálním i ekonomickém zdraví organizace.
- c) Funkce motivační – její součástí je motivační program, který musí být všem zaměstnancům známý a dostupný, měl by zajišťovat úzké spojení s plány rozvoje, ekonomickými plány atd. Musí být v naprostém souladu se sociální a personální politikou organizace.

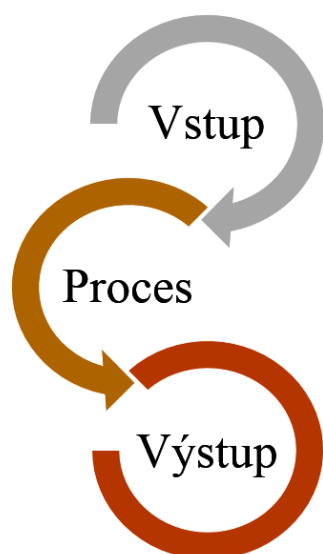
Management organizace si musí být vědom, že výkonnost zaměstnance je determinována správně cílenou motivací.

- d) Funkce zpětné vazby – slouží k získání informací zaměstnance o tom, jak je vnímán svým nadřízeným, jak jej uznává jeho pracovní tým a jaké další možnosti v dané organizaci má. Stejně ovšem slouží k informovanosti nadřízeného o sounáležitosti zaměstnance s organizací, jak vnímá zaměstnanec úroveň managementu i to, jak posuzuje cíle organizace. Funkce zpětné vazby je pro organizaci nesmírně důležitá a organizace by jí měly věnovat vysokou pozornost.
- e) Funkce tvorby sociálního klimatu v organizaci – úroveň, kvalita a průběh hodnocení zaměstnance ovlivňuje postoje a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a promítá se do celkového klimatu organizace.

### 3.4 Význam a cíle hodnocení

Hodnocení obvykle upozorňuje zaměstnance na ty skutečnosti, kde by měli vidět příležitosti ke zlepšení. Situaci kolem hodnocení můžeme přirovnat ke sportovním výsledkům. Zde je standardem, že již v průběhu hry známe průběžné skóre zápasu, produktivitu každého z hráčů apod. Diváci tyto informace dnes vyžadují a považují za standard. A stejně tak vyžadují a potřebují zpětnou vazbu ke své činnosti zaměstnanci v každé organizaci, protože zvyšuje důvěru v sebe sama. Tyto potřeby jsou dány i skutečností, že své vlastní chyby si zaměstnanci často jen stěží uvědomují (Urban, 2018). Lze konstatovat, že existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Níže jsou zobrazeny na obrázku č. 3.4-1. Dle povahy může být kladen důraz na jednu, nebo dvě oblasti hodnocení. Má-li však být hodnocení efektivní, mělo by být zaměřeno na všechny oblasti.

Obrázek 3.4-1 Tři oblasti hodnocení



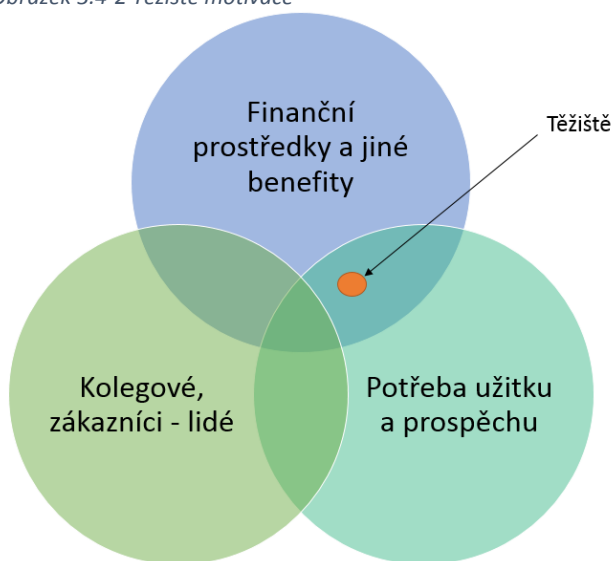
Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle (Hroník 2006)

Předpokladem **vstupů** v oblasti hodnocení jsou kompetence, tedy způsobilost zaměstnance, jeho potenciál i praxe. Vstupy chápeme jako vše, co do své pracovní činnosti zaměstnanec vkládá, nebo co do něj může vkládat. Do **procesu** zahrnujeme hodnocení pracovního chování, přístupu k práci a z ní plynoucím úkolům. Jde v podstatě o jakýsi průnik mezi vstupem a výstupem. Proces nám říká, jak se zaměstnanec při práci chová. **Výstup** je ve většině případů zaměřen na výkon. Ten může být uváděn v různých veličinách. Např. tržební, kvalitativní, množstevní, nákladový apod. Vždy by mělo jít o ukazatele, které jsou velmi dobře a přesně měřitelné (Hroník, 2006).

Nejvýznamnějším cílem hodnocení je využití maxima znalostí a schopností zaměstnanců. Organizace, která se plně koncentruje na maximální využití schopností v zájmu každého zaměstnance, má mnohem více motivované pracovní síly. Z hodnocení tedy plyne prospěch oběma stranám. Hodnocení dále umožňuje zaměstnancům personálních útvarů plnit efektivněji své role, protože hodnocení je pro ně podpůrným materiálem při rozhodování o růstu mezd, povyšování, poskytuje jim cenné informace o schopnostech a dovednostech zaměstnanců a pomáhá tak i při rozvoji a řízení talentů. Poskytování zpětné vazby na provedený výkon, následné posuzování potenciálu zaměstnance včetně podpory příležitostí k dalšímu rozvoji slouží k motivaci, stanovování a dosahování osobních cílů, které budou v souladu se strategickými cíli organizace. Cílem hodnocení je rovněž upevňování pracovních vztahů mezi nadřízenými a zaměstnanci, rovněž povzbuzování zaměstnanců k otevřené diskuzi v oblasti výkonu a motivace. Lidé jsou motivováni k práci z různých důvodů. Může to být potřeba prostředků pro svoji vlastní existenci, sociální interakce, nebo potřeba užitku a prospěchu, který

má smysl. Bednář to (2018) to nazývá „těžištěm motivace“ a graficky je to znázorněno na obrázku č. 3.4-2.

Obrázek 3.4-2 Těžiště motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle (Bednář, 2018)

Na jednotlivých pracovištích by měli být zaměstnanci s podobným těžištěm. Je ale zřejmé, že každý jedinec má vždy své vlastní těžiště. To platí i pro vedoucí zaměstnance. Cílem hodnocení vedoucích zaměstnanců je navíc iniciace vlastní sebereflexe, zkoumání svých silných a slabých stránek. Zde rovněž hodnocení spočívá v pomoci při realizaci koučování a poradenství u podřízených, je-li to potřeba (Arthur, 2010).

### 3.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Zcela klíčovou roli při hodnocení zaměstnanců hrají jak nadřízený zaměstnanec, který je hodnocen, tak hodnocený zaměstnanec sám. Vztah mezi nimi je posilován vzájemnou interakcí a participací na hodnocení. Moderní hodnocení zaměstnanců lze vrcholově rozdělit do dvou základních skupin.

#### 3.5.1 Neformální hodnocení

Jde o průběžné hodnocení zaměstnance v průběhu práce. Jde spíše o příležitostné diskuze dané aktuálními pocity a dojmy obou zúčastněných. Nelze jej považovat za plnohodnotné hodnocení, spíše jde o každodenní vztah nadřízený – podřízený.

#### 3.5.2 Formální hodnocení

Jedná se o systematické hodnocení, které je standardizované, racionálnější, je prováděno v pravidelných intervalech. Musí z něj být vždy pořízen záznam, který je následně součástí

osobního spisu zaměstnance. Je podkladem pro další personální činnosti v oblasti hodnocení jednotlivce i skupin zaměstnanců. Zvláštní skupinou patřící do oblasti formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je často vyvoláno potřebou zpracování posudku zaměstnance a je využíváno pouze v případech, kdy nejsou u zaměstnance k dispozici relevantní výsledky periodického hodnocení, nebo od posledního hodnocení došlo u zaměstnance k významným změnám. Pokud má hodnocení zaměstnanců plnit svůj cíl, musí být spojeno s ostatními personálními činnostmi (Kocianová, 2010).

K formálnímu, jinak řečeno systematickému hodnocení zaměstnanců, je využíváno více metod. Jsou takové, které se lépe hodí k hodnocení výsledků práce zaměstnance, jiné jsou zase vhodnější pro hodnocení potenciálu zaměstnanců, jejich chování, či kompetencí. Základní členění spočívá ve dvou rozsáhlých skupinách metod. Jde o metody srovnávací a nesrovnávací (Čopíková et al., 2015).

#### a) Metody srovnávací

Jsou spolehlivější než metody nesrovnávací. Vykazují mnohem vyšší míru objektivitu, protože jsou postaveny na skutečném srovnání zaměstnanců mezi sebou. Srovnávání zaměstnanců je vhodné pro menší pracovní týmy, jejichž zaměstnanci vykonávají podobnou, či zcela shodnou práci.

- Metoda stanovení pořadí – podle předem daných kritérií jsou zaměstnanci seřazeni od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance. Výhodami této metody je poměrně snadné a rychlé vyhodnocení a dále jednoduchost hodnocení i srozumitelnost a snadnost zpracování. Nevýhodami jsou nejasné distance mezi zaměstnanci.
- Metoda bodovací – je objektivnější než metoda stanovení pořadí, protože definuje podrobněji rozdíly mezi zaměstnanci. Hodnotitel má k dispozici určitý počet bodů, které přiděluje hodnoceným. Na základě přidělených bodů lze následně stanovit charakteristiku kvalit hodnoceného zaměstnance.
- Metoda nuceného rozdělení, někdy také nucené distribuce – spočívá v nutnosti umístit vybrané procento zaměstnanců do skupin výkonnosti (nevyhovující úroveň, nízká úroveň, dostačující, optimální, excelentní). Cílem je vyhnout se tendenci cílení na střední hodnoty u hodnotitelů, kteří využívají velmi nízké, nebo naopak velmi vysoké hodnocení. Tuto metodu lze využít ke zviditelnění nejlepších zaměstnanců, ale také k identifikaci zaměstnanců s nízkou úrovní výkonu (Horváthová et al., 2014).

- Metoda párového srovnání – u této metody je vytvořena matice hodnocených zaměstnanců, pomocí níž je srovnáván každý zaměstnanec s každým. Lepší obdrží dva body, horší nula bodů. V případě vyrovnaného hodnocení obdrží oba jeden bod. Metoda se hodí pro hodnocení menších pracovních týmů.

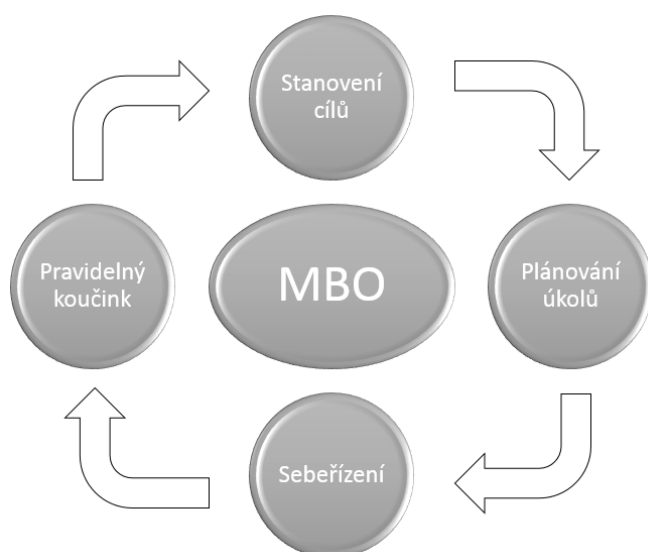
#### b) Metody nesrovnávací

Pomocí těchto metod jsou zaměstnanci hodnoceni za pomoci předem stanovených standardizovaných kritérií hodnocení s pevně stanovenou škálou. Ta může být sudá, nebo lichá, ale podstatné je, aby byla použita v hodnotícím formuláři jednotně. Kombinace obou škál by v dotazníku působila zmatečně (Bláha et al., 2005).

- Řízení podle cílů MBO – (*Management by Objectives*) je metoda zaměřená na budoucnost, kde je hlavní důraz kladen na potřeby stanovení jasných cílů, což je jádrem procesu MBO a dále na objektivní hodnotící kritéria. Obojí je potřeba propojit se strategickými cíli organizace. Model je zobrazen na obrázku č. 3.5-1. Do managementu zavedl MBO v 50. letech minulého století P. Drucker. Určitá konjunktura nastala pro MBO v období 70. a 80. let minulého století. Své privilegované postavení postupně tato metoda ztrácela, ale je stále jednou z metod hodnocení a stále se také mění. Mezi negativní stránky metody patří administrativní náročnost (Hroník, 2006). Ale i časová náročnost, která spočívá v časově náročných jednáních manažerů s podřízenými, dále také obtížné stanovování cílů, protože kvantifikace některých cílů bývá obtížná. Další nevýhodou může být také statický postoj zaměstnanců, kdy nereagují na změny v organizaci a trvají na svých cílech. Mezi výhody pak patří ztotožnění se s cíli, zdokonalení řízení i vývoj účinné kontroly (Horváthová et al., 2013). Tato metoda je vhodná především pro hodnocení nedělnických kategorií zaměstnanců.



Obrázek 3.5-1 Model metody hodnocení MBO



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle (Koubek 2006)

- Hodnocení podle stupnice – patří k hojně využívaným metodám. V pracovním hodnocení jsou běžně využívány slovní a numerické, liché a sudé, posuzovací škály. Mnohdy jsou kombinovány numerické hodnoty se slovním hodnocením. Pokud tvoříme hodnotící stupnici, je vhodné se rozhodnout, zda bude použita lichá nebo sudá stupnice. Optimální je pětistupňová stupnice. Ta poskytuje dostatečný prostor pro diferenciaci a lidé s různou zkušeností jsou tak schopni ji zvládnout. Pro souhrnné vyhodnocení lze následně využít bodový součet, nebo vážený aritmetický průměr.
- Nucená volba – (*Forced Distribution Method*) někdy taky nazývaná metoda nucené distribuce se vyznačuje tím, že hodnotitel má za úkol umístit dané procento zaměstnanců do jednotlivých skupin dle Gausovy křivky<sup>1</sup>. Proto jsou jednotlivé skupiny „bodovány“ od nejmenší po největší úroveň (A - 10% nedostatečná, B – 20% nízká, C – 40% postačující, D – 20% optimální, E – 10% excelentní). Cílem a také určitou výhodou této metody je odklon od tendence klasifikace v úrovni středních hodnot. Mnozí manažeři totiž neradi využívají příliš nízké, či vysoké hodnocení a může tak doházet k chybě průměrnosti. O chybách hodnocení ale pojednává jedna z následujících kapitol této práce. Výsledky této metody hodnocení mohou být využity k identifikaci a řízení talentů, nebo naopak k eliminaci zaměstnanců s nevyhovující úrovní výkonu (Horváthová et al., 2014).

<sup>1</sup> **Gaussova křivka** (hustota pravděpodobnosti) je funkcí o dvou parametrech: střední hodnoty  $\mu$  a rozptylu  $\sigma^2$ . **Gaussova křivka** je symetrická, střední hodnota  $\mu$  leží právě pod jejím vrcholem.

- Metoda BARS – (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) zaměření této metody směřuje k hodnocení chování zaměstnance, které je vyžadováno k úspěšnému vykonání práce, pomocí klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Je opět založena na tvorbě stupnic hodnocení pro jednotlivé oblasti. Nehodnotí až tak výsledek, jako spíše přístup k vykonávání práce, účelnost výkonu a dodržování stanoveného postupu. Tato metoda vychází z předpokladu, že důsledkem efektivně vykonané práce je žádoucí chování. Stupnice bývá pěti až sedmistupňová (od 1 = nepřijatelné až po 7 = vynikající). Každý stupeň obsahuje vzorovou charakteristiku chování, která slouží hodnotiteli k označení nejvhodnější formulace. Jakmile jsou takto zpracovány všechny úkoly, může být výsledné hodnocení vyjádřeno součtem, či aritmetickým průměrem (Koubek, 2015).
- Hodnocení na základě norem a standardů – (*Appraisal Based on Standards*) tato metoda je typickou metodou pro hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií a vychází ze závazných předem zpracovaných výkonových norem nebo standardů kvality, které jsou následně porovnávány se skutečnými výkony zaměstnanců (Kocianová, 2010). Normy jsou stanovovány na základě vzorků práce, snímků pracovního dne, časových studií práce nebo na základě výkonů zaměstnanců vybraných pro stanovená norem. Určitý standardizovaný postup při stanovení měřítek spočívá v:
  - stanovení normy v očekávané úrovni požadovaného výkonu; výkonová norma může být vyjádřena jako norma času v minutách, či hodinách na danou pracovní operaci, nebo norma množství v kusech, či jiných množstevních jednotkách (Dvořáková, 2007),
  - projednání normy se zainteresovanými zaměstnanci, kdy není podstatná pouze jejich srozumitelnost, ale i participace zaměstnanců na jejich tvorbě a přijetí jako reálných a spravedlivých,
  - pravidelné kontrole a srovnání normy se skutečností odvedeného výkonu hodnoceného zaměstnance.
- Assessment centra – jsou metodou, která poskytují komplexní přístup k hodnocení zaměstnanců. Kombinací standardních psychodiagnostických prostředků jako jsou výkonové testy, dotazníky osobností, pohovory a pozorování reálných situací lze dosáhnout těch nejhlubších poznatků o hodnoceném zaměstnanci (Svatoš a Lebeda, 2005). Hodnocení lze řešit jak skupinově, tak individuálně. Je prováděno vyškolenými interními specialisty z řad personalistů, přímých nadřízených, nebo manažerů vyšších úrovní řízení. Hodnotiteli ale mohou být i externí specialisté, jako například psychologové. Výhodou této metody je komplexnost, se kterou pohlíží na výkon a

potenciál hodnoceného zaměstnance. Nevýhodou je pak skutečnost, že hodnotí zaměstnance na základě aktuálních, většinou uměle vytvořených hodnotících podmínek a nemusí zaznamenat shodu se skutečnými výkony zaměstnance v reálných pracovních situacích.

- *Mystery shopping* – metoda hodnocení vycházející z pozorování na místě výkonu práce zaměstnance. Při *mystery shoppingu* jsou pozorovatelé – hodnotitelé po celou dobu zcela v anonymitě. Musejí být k nerozeznání od ostatních zákazníků, či klientů. Hrají tedy roli skutečného zákazníka, který má zájem o produkt, který hodnocený zaměstnanec nabízí. Tato metoda, resp. zjištěné výsledky mohou být použity pro vytipování oblastí, které jsou pro daného zaměstnance vhodné s ohledem na budoucí plán rozvoje a vzdělávání. Tato metoda je často využívána pro hodnocení zaměstnanců hypermarketů s cílem zvyšování efektivity zaměstnanců a zlepšování služeb poskytovaných zákazníkům. Mezi nejčastěji hodnocené oblasti patří:
  - přesnost a aktuálnost poskytovaných informací,
  - stav vybavení a první dojem z pracovního místa,
  - rozsah služeb a nabídky, nadstandardní služby,
  - doba vyřízení požadavku zákazníka,
  - soulad se standardy organizace apod.

*Mystery shopping* může být založen i na sofistikovanějších metodách, na něž jsou hodnotitelé školeni a připravováni. Tato příprava spočívá v kladení předem připravených otázek, hraní rolí dle předem stanovených scénářů. Hodnotiteli nemusejí být pouze zaměstnanci vlastní organizace. Mohou to být zaměstnanci jiných filiálek, distributoři, ale i zaměstnanci konkurence (Mulačová et al., 2013).

- 360° zpětná vazba – Armstrong (2015) mimo jiné uvádí, že pro tuto metodu hodnocení je někdy nesprávně používán název 180° zpětná vazba. To však nemění nic na skutečnosti, že tato metoda poskytuje komplexní přehled o zaměstnanci. Hodnotiteli jsou přímí i nepřímí nadřízení, kolegové, interní i externí zákazníci a zaměstnanec mohou rovněž hodnotit jeho podřízení. Při každé metodě hodnocení je vyžadována i určitá sebereflexe, proto je součástí této metody sebehodnocení. Toto „víceztrojové“ hodnocení není zcela vhodné např. pro záměr optimalizace mezd, nebo k posouzení vhodnosti kariérního růstu. Mělo by sloužit manažerům spíše pro komunikaci v oblasti snižování nespokojenosti, či povzbuzení týmového ducha. Určitou nevýhodou může být validita zjištěných poznatků, protože hodnotitelé nemusí vždy přesně znát veškeré

pracovní činnosti hodnoceného a nemusejí tedy vždy objektivně posoudit jeho pracovní výkon (Wagnerová, 2008).

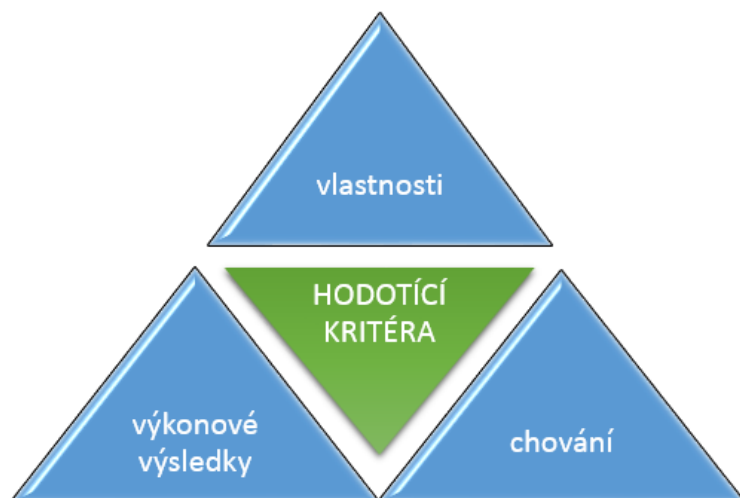
### 3.6 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Různí zaměstnanci musejí být různě hodnoceni a vyžadují tak zcela rozdílná kritéria hodnocení. Je-li cílem hodnocení především motivace a rozvoj zaměstnanců, je hodnocení zaměřeno primárně na schopnosti, pracovní chování a kompetence zaměstnanců. Kritéria hodnocení zaměstnanců musí splňovat některé základní atributy jako např.:

- validita kritérií - musí být měřeno přesně to, co má být měřeno,
- nezávislost kritérií - jedno kritérium by nemělo vycházet z jiného kritéria,
- relevantnost kritérií - jednotlivá kritéria by měla odpovídat konkrétním charakteristikám příslušných činností,
- objektivita kritérií - není podstatná osoba hodnotitele, při použití určitého kritéria u daného zaměstnance by měli hodnotitelé dojít k totožným závěrům,
- počet kritérií by měl být přiměřený hodnocené pozici,
- kritéria musejí být zcela srozumitelná a jednoznačná.

Účel hodnocení vždy určuje kritéria hodnocení. Výkonová kritéria i kritéria chování se mohou uplatnit pouze v sofistikovaném a systematickém procesu hodnocení zaměstnanců, které je zaměřeno jak na výkon, tak i na hodnocení pracovního chování. Tato kritéria jsou členěna různě. (Kasper et al, 2007) představuje tři základní hodnotící kategorie kritérií, které udává obrázek č. 3.6-1.

Obrázek 3.6-1 Kategorie hodnotících kritérií



Zdroj: Vlastní zpracování upraveno dle (Kasper a Mayrhofer, 2007)

Mezi vlastnosti jsou zařazovány přetrvávající osobnostní rysy dané osoby jako je kreativita, iniciativa, loajalita, samostatnost, schopnost prosadit se apod. Výkonové výsledky charakterizují počty vyrobených kusů, počty uzavřených obchodních smluv, apod. Tedy kvantifikovatelné výsledky pracovní činnosti zaměstnance. Kritéria, která se vztahují k chování, vystihují vlastnosti zaměstnance, jako jsou samostatnost při zajišťování stanovených úkolů, nebo vzájemná interakce, resp. spolupráce s kolegy.

Kritéria by neměla být omezována na několik kvantitativních cílů. Tak to bohužel je v tradičních hodnotících systémech. Často je pro zhodnocení každodenní efektivity zaměstnance na příslušném pracovním místě nejdůležitějším ukazatelem to, jak jsou respektovány stanovené standardy výkonu, které jsou spojeny s jeho hlavní činností. Nejen výsledky jsou důležité! Významnou pozornost je potřeba věnovat především chování, které k dosahovaným výsledkům vede. Kritéria, na základě kterých je posuzován zaměstnanec a jeho pracovní výkon, by měla být vyvážena mezi úspěšností plnění cílů a úrovní současných využívaných znalostí, dovedností i způsobilostí. Dále mezi chováním při výkonu práce z pohledu ovlivňování výkonu a úrovní, v jaké jsou respektována v organizaci její základní hodnoty. Vyvážená musí být také každodenní efektivnost (Armstrong, 2011b).

### 3.6.1 Hodnotící rozhovor

Cílem hodnotícího rozhovoru je shrnutí a zhodnocení uplynulého období a dále následná diskuze k období nadcházejícímu. Při tomto rozhovoru by měly být porovnány požadavky kladené na výkon určité funkce, či pracovní pozice, se skutečnými schopnostmi a znalostmi hodnoceného zaměstnance. Hodnotící rozhovor je současně možností jak si mohou vzájemně nadřízený a podřízený zaměstnanec vyměnit názory a informovat se navzájem o představě další spolupráce. Poskytuje tedy příležitost ke zhodnocení pracovního výkonu obou zúčastněných stran. Zcela stěžejní činností je u hodnotícího rozhovoru příprava. Tedy nadřízeného, který je při tomto rozhovoru v roli hodnotitele a podřízeného zaměstnance, který je v roli hodnoceného (Kocianová, 2010).

- Hodnotitel – musí si ujasnit nároky, které jsou kladené na hodnoceného zaměstnance a pracovní místo, které zaměstnanec zastává. Musí si připravit podklady k činnostem, které hodnocený zaměstnanec za hodnocené období vykonal a měl by mít rovněž připraveny úvahy o dalším působení zaměstnance v následujícím období.
- Hodnocený – měl by mít ujasněny argumenty pro činnosti uplynulého období a rovněž i představy pro období následující.

Především hodnotitelé by se měli při rozhovoru vyvarovat chybnému jednání. Chybám, které mohou vzniknout při hodnocení i hodnotícím rozhovoru, bude věnována samostatně následující kapitola. Aby k nim nedošlo je nutno vedení hodnotícího rozhovoru a jeho přípravě věnovat čas na přípravu a dodržovat několik hlavních pravidel.

V úvodu je vhodné přivítat hodnoceného zaměstnance a nastínit mu, jak bude rozhovor probíhat. Hodnocený zaměstnanec by měl dostat příležitost sám ohodnotit svůj výkon. Hodnotitel tak může porovnat postoj zaměstnance ke svému výkonu a měl by mu sdělit svůj názor na jeho pracovní výkon. Vždy je vhodné začít silnými stránkami zaměstnance. Hodnotitel rovněž může volit tzv. „sendvičovou metodu“ rozhovoru, kdy je využita formulace pozitivní, po ní negativní a následně opět pozitivní atd. Diskutovat je vždy nutné o faktech, o konkrétních oblastech pracovního výkonu, diskuze musí být spravedlivá a musí vycházet z relevantních informací. Je nutné držet se pravidla, že hodnotící rozhovor je oboustranným dialogem, nikoliv monologem hodnotitele. Hodnotitel by měl klást vždy otevřené otázky a naslouchat. Nejasné informace a stanoviska hodnoceného ověřovat. Měly by být prodiskutovány budoucí možnosti a očekávaný rozvoj zaměstnance. Společně by mělo být posouzeno jak rozvíjet silné stránky zaměstnance a jak posílit ty slabé, dále by měly být určeny vzdělávací aktivity zaměstnance v nadcházejícím období. Rozhovor má být zakončen motivačně, povzbuzením. Ještě předtím však hodnotitel shrne veškerá projednávaná témata a to na čem se oba zúčastnění shodli. Musí se rovněž přesvědčit, zda byla všechna stanoviska vycházející z rozhovoru správně pochopena.

### 3.7 Chyby při hodnocení

Tak jako při každé jiné lidské činnosti i při hodnocení zaměstnanců vznikají chyby. Můžeme je nazývat také jako zkreslení informací. Hodnotitelských chyb se může dopustit i při sebelépe nastaveném procesu hodnocení zaměstnanců každý hodnotitel. Lidský faktor vždy může poznamenat objektivní hodnocení subjektivním přístupem. Proto by měl hodnotitel vždy řešit, jak se těmito chybám a zkreslením vyvarovat (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016). Má-li být vymezena základní segregace oblastí, v nichž může dojít k chybám při hodnocení, pak je lze dle (Pilařová, 2008) definovat jako:

- nesprávnou interpretaci informací,
- aktuální psychické rozpoložení hodnotitele,
- úrovní sociální percepce.

Chyby, které ovlivňuje nesprávná interpretace informací, vznikají tehdy, není-li hodnotitel plně koncentrován na přijímání informací, protože je ve stresu, nebo příliš přemýšlí nad svou reakcí.

Patří zde i nedostatečné naslouchání, kdy hodnotitele nezajímají názory druhé strany, protože např., nedůvěřuje hodnocenému zaměstnanci. Hodnotitel plně nevnímá, protože informace nevidí ze své zkušenosti jako zásadní, případně význam nabytých informací nevědomě zkresluje, protože přezírá faktickou rovinu získaných informací.

Má-li hodnotitel špatnou náladu, má tendenci hodnotit negativně a naopak. V tom spočívá oblast aktuálního psychického rozpoložení hodnotitele.

Chyby, které ovlivňuje úroveň sociální percepce, jsou v textu popsány následně. Hodnotitel si při hodnocení musí uvědomit, jak je ovlivňován hodnotami, schopnostmi zpracovávat informace, apod. Pokud si je hodnotitel vědom existence těchto chyb, je nutné, aby uměl identifikovat chyby, které se vykytují právě u něj a dále je musí být schopen eliminovat.

#### 3.7.1 Haló efekt

Jde o poměrně intenzivní jev, který hodnotiteli přináší dominantní vlastnost, či jev hodnoceného zaměstnance. Vzniká většinou tehdy, jestliže hodnocený zaměstnanec něčím významně zapůsobí. Vzniká tak výsledek hodnocení rychlý, ovšem ne zcela přesný, často vyvolávající mylné přesvědčení, že hodnotitel hodnotí správně.

#### 3.7.2 Osobní vztah

Osobní vztahy hodnotitele a hodnoceného mohou významně ovlivnit výsledek hodnocení. Zaměstnanec sympatický hodnotiteli bude hodnocen lépe a naopak.

#### 3.7.3 Chyba přísnosti a shovívavosti

Chyba shovívavosti může vznikat při zaměření hodnotitele na lidi, kdy hodnotitel cítí potřebu budovat sociální vztahy, brát ohledy na možné dopady pro hodnoceného. Chyba přísnosti pak při zaměření hodnotitele na cíle, které jsou pro hodnoceného stavěny poměrně ctižádostivě, aby byly naplněny především zájmy a cíle organizace.

#### 3.7.4 Neopodstatněná generalizace

Jde v podstatě o předsudky, které si hodnotitel nese na hodnotící pohovor již předem. Může jít např. o situaci, kdy zaměstnanec ojedinele dorazil v minulém období později na jednání. Tato skutečnost může vyvolat předsudek, že jde o trvale nedochvilného jedince. Hodnotitel by měl být schopen své předsudky identifikovat, přiznat si je a zapracovat do hypotézy, kterou následně při pohovoru ověří.

### 3.7.5 Chyba kontrastu

Při této chybě jde o trend srovnávat kompetence hodnoceného nikoliv s kompetencemi kladenými na pracovní pozici, kterou hodnocený zastává, ale se svými vlastními kompetencemi.

### 3.7.6 Efekt nedávnosti

Pouze poslední aktuální dění, přístupy nebo výsledky jsou pro hodnocení zásadní.

### 3.7.7 Projekce

Osobnostní rysy a chyby své, hodnotitel spatřuje v hodnoceném zaměstnanci, nebo si jich více všímá (ať již vědomě, či nevědomky) a to ovlivňuje závěry hodnocení.

### 3.7.8 Atribuce

Příčina aktuálního chování hodnoceného je způsobena „vnějšími vlivy“ (může to být dočasná situace způsobená nějakým těžším životním obdobím zaměstnance, nemocí apod.). Hodnotitel to však není schopen identifikovat a hodnotí zaměstnance jako by šlo o jeho standardní a dlouhodobé chování. Jde tedy o chybné chápání chování hodnoceného jedince.

### 3.7.9 Konformita

Jde o snahu vyhovět a to z různých důvodů. Mohou to být důvody politické, nebo může jít o přání TOP managementu, případně jde o situaci, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni, tak jak si to přejí oni sami.

### 3.7.10 Předčasné závěry

V závislosti na délce hodnotícího pohovoru může docházet k situacím, kdy v úvodu diskuze je hodnotitel odpočatý a neuniká mu tak žádný detail diskuze. S možnou nastupující únavou již však chybí ověřování závěrů. Tuto chybu umocňuje, pokud je více hodnotitelů a jednotlivé modelové situace jsou postupně diskutovány a uzavírány.

### 3.7.11 Centrální tendence

I přesto, že základem hodnocení je především kvalitativní diagnostika, nelze se vyhnout kvantifikaci zastoupení jednotlivých kompetencí u hodnoceného. Tato skutečnost pak hodnotitele svazuje a závěry hodnocení jsou pak determinovány především středovými hodnotami.

### 3.7.12 Chyba vyšetřovatele

Částečně tato chyba souvisí s výše popsanou chybou centrální tendence. Při důsledném testování a hodnocení zaměstnance se hodnotitel může dostat do situace, že v podstatě žádnou



vlastnost a kompetenci hodnoceného nevnímá jako dostatečnou. Snaží se pak hodnoceného dovést k názoru, že danou vlastnost, či kompetenci opravdu nemá.

#### 3.7.13 Vnitřní paradigma hodnotitele

To, co vnímá hodnotitel jako vzor, jej ovlivňuje při hodnocení.

#### 3.7.14 Vyhoření

Závisí na psychomotorickém tempu každého člověka. Při prvních hodnotících pohovorech jsou tyto prováděny s nadšením. S postupem času, jak hodnotitel získává více zkušeností, může dojít k přesvědčení, že jeho práce není vždy přijata s nadšením. Je tedy zkušeným hodnotitelem, ale chybí mu jiskra a entuziasmus.

#### 3.7.15 Zkreslení postojů vytvořených již před hodnocením

Hodnotitelé, kteří se denně setkávají s kolegy při hodnocení, mají následně problém zachovat si neutrální postoj. Namísto jednorázového haló efektu je zde mnoho možností jak si na hodnoceného utvořit názor. Největším rizikem zde je chybějící neutralita a správně reagujícími hodnotiteli. Převládají pak pocity a subjektivní dojmy. V takovém případě se již nedá hovořit o hodnocení, ale o vzájemnou interakci mezi reakcemi hodnoceného na pocity hodnotitele.

#### 3.7.16 Enormní sebedůvěra

Vyznačuje se nedostatečnou přípravou, hodnocením na základě „odhadů“. Je pravděpodobné, že určité procento hodnocených bude hodnoceno správně, ale jelikož je každá osobnost natolik rozdílná, je zcela nutný individuální, zcela zodpovědný přístup již při přípravě na hodnotící pohovor.

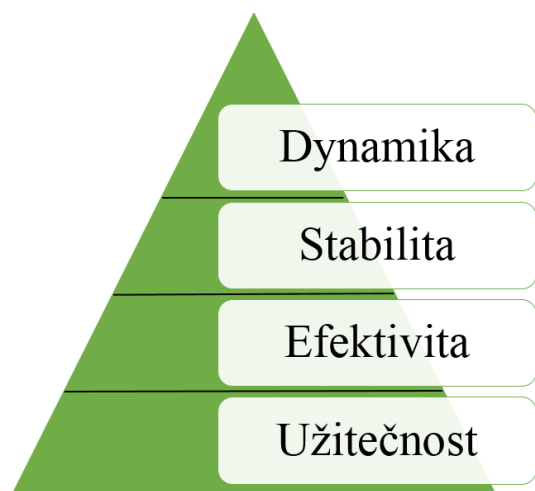
### 3.8 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Jestliže se management organizace rozhodne ke změnám v oblasti hodnocení, resp. k zavedení systému hodnocení zaměstnanců, je si vědom, koho chce hodnotit, na základě jakých ukazatelů a jaké cíle mají zaměstnanci plnit, dalo by se říci, že zbývá již jen systém hodnocení zaměstnanců do organizace zavést - implementovat. Před tím je však nezbytně nutné zvážit zda je pro změnu v organizaci to správné klima a dále je nutno naplnit několik základních předpokladů.

#### 3.8.1 Vývojové fáze organizace

K problematice načasování zavedení změny, v tomto případě změny hodnocení zaměstnanců, bude vhodný krátký exkurz do problematiky vývojových fází organizace (Pilařová, 2008). Rozlišují se čtyři základní fáze vývoje, ty ukazuje obrázek 3.8-1.

Obrázek 3.8-1 Fáze vývoje organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle (Plamínek a Fišer, 2005)

Fáze užitečnosti – tato fáze organizace není nejvhodnější pro zavádění jakýchkoliv novinek a změn. Organizace se nachází na prahu změn v oblasti zaměstnanosti, outplacementu, apod. Organizace zvažuje, zda pokračovat ve výrobě, nebo činnost zcela ukončit.

Fáze efektivity – organizace se snaží o minimalizaci nákladů při maximálním růstu výkonů a tržeb. Hledají se úsporná opatření, redukce zaměstnanců, optimalizace činností, vyšší zainteresovanost a motivace zaměstnanců. Roste tlak na měření výkonu.

Fáze stability – je obvykle fází vývoje, kdy již organizace ví, kam míří, má jasný směr i cíle, chce jich dosahovat co nejefektivnějším způsobem a současně se snaží o maximální stabilizaci procesů. Současně si tvoří systém zpětné vazby, který je nutný pro identifikaci odchylek a včasné tvorbě optimálních nápravných opatření. Tato opatření mohou mít formu nových cest, které povedou k dosahování nových cílů. Jde o fázi vývoje organizace, které je zcela optimální pro zavádění změn.

Fáze dynamiky – tato fáze by měla nastupovat po fázi stabilizace. To z toho důvodu, aby organizace dále rostla. Chce-li organizace konkurovat ostatním společnostem, musí investovat do nových příležitostí, které skýtá aktuální trh, musí se zabývat novými možnostmi, ale také identifikovat rizika a problémy, které na ni v daném tržním segmentu čekají. Pro tuto fázi je charakteristický růst, obsazování nových trhů, vývoj, celková expanze. Jde rovněž o období, které přímo vybízí ke změnám.

### 3.8.2 Implementace systému

Při rozhodnutí o implementaci změn v organizaci je potřeba myslet na provázanost změn s ostatními procesy v organizaci. Konkrétní změny v oblasti hodnocení je vždy nutné provázat se systémem odměňování zaměstnanců, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců a také s kompetenčními modely a popisy pracovních činností. Implementace změn rovněž vyžaduje postup od nejvyššího managementu v hierarchické úrovni směrem dolů. Při tomto postupu lze včas eliminovat úskalí a problémy spojené s implementací. Klíčovým předpokladem efektivního procesu hodnocení je vysoká podpora top managementu. Velmi vhodné je, když jde management příkladem a zavedení hodnotícího systému podstoupí v první fázi. Každý má již následně v roli hodnotitele zkušenost hodnoceného a má tak možnost poskytovat zpětnou vazbu k procesu systému hodnocení. Tuto situaci lze nazvat „hodnocením hodnotícího systému“ (Hroník, 2006). Velmi důležitá je komunikace. Všem zaměstnancům musí být záměr včas a přesně komunikován. Musí jim být objasněny výhody spojené se změnou, její důsledky pro zaměstnance i pro organizaci, rovněž musí být důrazně komunikována důležitost plánované změny. Vždy je potřeba zajistit přímé jednání. Jen poskytováním jasných informací a realizací transparentních kroků lze dosáhnout úspěchu a navíc pomocí těchto kroků dochází k posilování důvěryhodnosti organizace a managementu.

Je potřeba akceptovat skutečnost, že zavedení systému hodnocení trvá dva až tři roky. Veškeré činnosti spojené s implementací lze koncipovat do několika fází, jak uvádí tabulka 3.8-1. Jedním z kroků třetí fáze je i zavedení tzv. pilotního programu. Zaměstnanci, kteří se ho účastní, by měli vyjádřit své komentáře a názory na jejichž základě mohou být ještě provedeny změny postupů v procesu hodnocení. V průběhu tohoto programu se může např. ukázat, že zaměstnanci vyžadují hlubší seznámení s problematikou a bude nutno realizovat opakované školení a tréninky (Wagnerová, 2008). Je to další forma již dříve zmíněného hodnocení hodnotícího systému.

Tabulka 3.8-1 Fáze postupu implementace hodnocení

1. fáze	Definice změny	Rozhodnutí vedení organizace o změně, resp. zavedení hodnocení zaměstnanců. Seznámení zaměstnanců s tímto rozhodnutím. Vymezení činností (rozsah, cíl, finanční rámec) a projektového týmu. Analýza současného stavu. Seznámení vedení s výsledky analýzy.
2. fáze	Změna systému odměňování	Vymezení cílů v oblasti odměňování, definice klíčových problémů. Benchmarking mezd s podobnými organizacemi v okolí. Seznámení managementu s výsledky. Odsouhlasení změn v systému odměňování. Tvorba změn odměňování včetně její komunikace zaměstnancům. Realizace změn mzdových výměrů. Zavedení změny odměňování.
3. fáze	Tvorba a implementace systému hodnocení výkonu a kompetencí	Určení cílů v oblasti hodnocení výkonů a kompetencí. Stanovení klíčových problémů, tvorba kritérií a škály pro hodnocení. Determinace procesu hodnocení, zpracování vnitropodnikové směrnice, komunikace finální varianty hodnocení. Školení hodnotitelů a hodnocených. Realizace hodnocení. Vyhodnocení procesu a zpětná vazba.

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle (Pilařová, 2008)

### 3.8.3 Možné příčiny neúspěchu implementace

Úvod zavádění systému hodnocení je zpravidla charakteristický snahou zaměstnanců zorientovat se v novém „prostředí“, jsou v očekávání, co jim hodnocení přinese, nebo jak je ohrožuje. Proto je podstatné kvalitní přípravě věnovat velkou pozornost. Implementace systému hodnocení totiž nemusí být vždy účinná. K častým příčinám neúspěšné implementace systému hodnocení patří nesprávné načasování, viz kap. 3.8.1, dále také diskrepance personálních cílů se strategií organizace, nerespektování přirozeného odporu ke změně, ale také nezkušenost manažerů personálního úseku a další (Pilařová, 2008).

- Nesprávné načasování jako např. období velké vytíženosti zaměstnanců nebo nevhodná vývojová fáze podniku.
- Diskrepance firemních cílů bude mít za následek nedostatek času manažerů pro implementaci změn.
- Přirozený odpor zaměstnanců a psychologické bariéry. Pokud nejsou věcně komunikovány veškeré informace a zaměstnanci nejsou zapojeni do systému hodnocení, bude pro ně přestup z pásma relativního komfortu do pásma diskomfortu

značně problematický. Pouze při správné prezentaci lze od zaměstnanců získat velmi cenné informace a podněty. Pokud navíc budou tyto podněty přijaty, lze predikovat vyšší akceptovatelnost změny.

- Administrativní náročnost může být rovněž jednou z příčin neúspěchu. Bude-li administrativa zabírat příliš mnoho času, stane se hodnocení v budoucnu formálnější a výstupy z něj nebudou relevantní.

#### 3.8.4 Důsledky špatné implementace

Formální přístup - pokud hodnotitelé nemají možnost spolupracovat na tvorbě systému hodnocení, neobdrželi včas relevantní informace o významu hodnocení a jeho prospěchu pro jejich činnosti, nebo nebyli důsledně proškoleni, nebudou k novému systému důvěřovat a bude pravděpodobně docházet k formalizování hodnocení. Hodnotitelé budou přenášet chybné zvyklosti na hodnocené a celý proces hodnocení uvázne na pouhém vyplňování formulářů.

Nevyužívání systému hodnocení – k nevyužívání systému dochází v případě nevhodně nastavených kritérií, nedostatečné softwarové podpory, neuspokojivé osvěty a školení následkem čehož je neznalost zaměstnanců a postupné formalizace hodnocení. Tuto situaci eskaluje stav, kdy na systém hodnocení nejsou navázány systémy odměňování a rozvoje zaměstnanců.

Neochota k otevřené zpětné vazbě – často se vyskytuje v organizacích s vysokou hierarchickou organizační strukturou, s direktivním způsobem řízení a nedostatečnou kvalitou manažerského řízení. Podřízení jsou zvyklí přijímat pokyny nadřízených, respektují při tom vymezené hranice a vzájemná interakce setrvává na jednosměrném toku informací. Taková firemní kultura není připravena na používání metod otevřené komunikace, proto je zde zvolit strategii postupných kroků s respektováním specifických znaků firemní kultury a krok za krokem zdokonalovat manažerské dovednosti vedoucích zaměstnanců.

#### 3.8.5 Shrnutí

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitou personální činností, která poskytuje managementu společnosti nezbytné informace o tom jaké je chování a angažovanost jejich zaměstnanců. Mezi základní metody řadíme hodnocení formální a neformální. Pro tato hodnocení jsou nezbytná správně nastavená kritéria a škály hodnocení, případně hodnotící matice. Hodnotitelem bývá zpravidla přímý nadřízený. Hodnocení je přínosné, slouží jako nástroj kontroly a mělo by být i nástrojem optimalizace ostatních personálních procesů, jako je analýza pracovních míst, nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj apod.

## 4 Charakteristika společnosti KOS s.r.o.

Tato kapitola popisuje společnost Krnovské opravny a strojírny, spol. s r.o. (dále jen KOS s.r.o.), její strukturu z pohledu počtu a kategorií zaměstnanců. Krátce popisuje její vznik, historické kořeny, vývoj ve válečných i poválečných letech a v samostatné podkapitole pak popisuje vývoj od privatizace až po aktuální období, kde je krátce komentována i současná organizační struktura.

Společnost KOS s.r.o. je společností s dlouholetou tradicí ve strojírenském oboru, s ryze českými vlastníky a se zaměřením na výrobu a opravy kolejové techniky.

### 4.1 Obecné informace

Hlavní náplní společnosti je dnes především výroba tramvají, ale i opravy a rekonstrukce osobních i nákladních, kolejových vozidel. Dále také rekonstrukce historických železničních vozů (KOS s.r.o., 2017). KOS s.r.o. je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů ve městě Krnov. Výpis z obchodního rejstříku společnosti je uveden v příloze č. 1. Roční obrát činí cca 680 mil. Kč a v závěru roku 2017 zaměstnávala 468 zaměstnanců. Přehled jednotlivých skupin zaměstnanců uvádí tabulka č. 4.1-1. Dále je také v grafu č. 4.1-1 uveden poměr zaměstnanců TH a zaměstnanců v dělnických kategoriích.

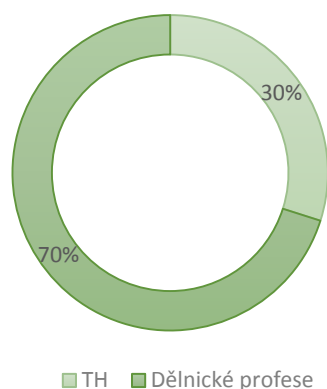
Tabulka 4.1-1 Struktura zaměstnanců

Zařazení	Management				Výkonní zaměstnanci				Celkem
Členění	Společník	Manažer	TH	Celkem management	Režijní	Úkoloví	Kuchyně	Celkem	Celkem KOS s.r.o.
Součet	8	28	104	140	124	197	7	328	468

Zdroj: Vlastní zpracování, data PÚ KOS s.r.o.

Graf 4.1-1 Poměr kategorií zaměstnanců

### Poměr TH a dělnických profesí

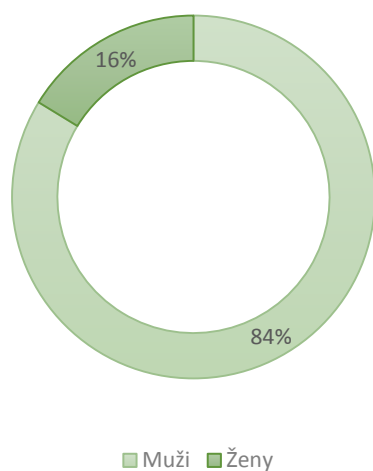


Zdroj: Vlastní zpracování, data PÚ KOS s.r.o.

Další grafy č. 4.1-2 a 4.1-3 znázorňují strukturu zaměstnanců dle pohlaví a věku. Průměrný věk zaměstnanců je aktuálně 47 let a průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti je v roce 2018 14 let.

Graf 4.1-2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

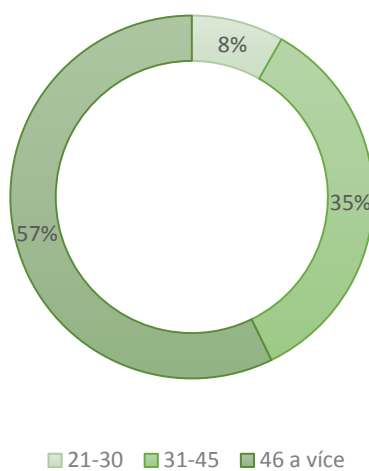
### Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, data PÚ KOS s.r.o.

Graf 4.1-3 Struktura zaměstnanců dle věku

### Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování, data PÚ KOS s.r.o.

## 4.2 Historický vývoj

Vznik společnosti KOS s.r.o. je datován až k 18., resp. 19. století, kdy docházelo k rozvoji železniční dopravy. Krnov, jako významný producent textilní výroby pro celé tehdejší mocnářství, ale i pro cizí země intenzivně usiloval o to, aby byla železniční trať budována na území města v co nejkratší době. V polovině 19. století dochází k výstavbě železniční tratě

Olomouc-Krnov-Opava. Vybudování železniční tratě do určité míry předesílalo nutnost výstavby technologického zázemí pro údržbu a opravy železničních vozidel. Poloha města Krnova byla jedním z hlavních mezníků při rozhodnutí o umístění tzv. „Zařízení strojní služby pro údržbu železničních vozů“. To zahájilo činnost dne 1. října 1872 současně se zahájením provozu tehdejší Moravskoslezské centrální dráhy. Vybudované dílny měly za úkol zajistit pravidelnou přípravu a provoz lokomotiv.

Tehdejší akciovou společnost přebrala po roce 1895 Rakouská státní dráha. V tomto období došlo k rozšíření dílen. Byly vystavěny budovy skladů materiálů, připravovala se výstavba výtopny lokomotiv a rovněž přestavba haly oprav osobních vozů. K oddělení opravárenské části lokomotiv a železničních vozů došlo v roce 1912. To bylo možná prvním signálem budoucího útlumu oprav lokomotiv a následné specializaci dílen již pouze na opravy ŽKV. Po vyhlášení republiky došlo ke změnám v řízení a organizaci vzniklého státu. Převážnou většinu populace příhraničního regionu Krnova tvořilo obyvatelstvo německé národnosti. V souvislosti s upevňováním postavení nového státu docházelo k personálním změnám na funkčních místech společnosti. Přicházeli noví zaměstnanci české národnosti. Stávající zaměstnanci německé národnosti museli složit slib věrnosti a osvojit si nový jazyk – češtinu. Dále, již pod znakem ČSD se krnovské dílny specializovaly na opravy osobních a nákladních vozů. Toto období bylo pro budoucnost dílen zásadní, protože tehdejší ministerstvo železnic vážně uvažovalo o úplném zrušení dílen. K tomu nakonec nedošlo a ještě před druhou světovou válkou byly krnovské dílny jako pobočka přiřazeny k Dílně oprav v Ostravě. Ve 30. letech byla zavedena pásová oprava železničních vozů. V období druhé světové války stoupaly počty oprav vlivem válečných poškození. Společně s tím stoupal i počet zaměstnanců. V závěru války však produkce oprav klesala a v březnu 1945 došlo k nucenému ukončení provozu. Ještě téhož roku však byla činnost dílen obnovena. Do předválečných kolejí se provoz vrátil s příchodem nových i původních zaměstnanců. Poválečný provoz na železnici byl rostoucí a vyžadoval zvýšený počet oprav vozů všech vozových řad. Dílny byly přiřazeny pod Ředitelství českých drah ČSD a průběžně docházelo ke stavebním úpravám a rekonstrukcím velké části dílen. Období normalizace neovlivnilo produkci oprav, docházelo však k určitým organizačním i personálním změnám, především ve vedení podniku. V tomto období byly dílny součástí skupiny opraven s obchodním názvem Železniční opravny a strojírny závod Krnov. V 70. – 80. letech byly realizovány větší investice v oblasti výstavby nových výrobních i opravárenských hal. V roce 1985 došlo k rozšíření produkce závodu o výrobu dílů pro opravy železničního segmentu. Tehdejší sortiment oprav neprovázely zásadní změny. V souběhu s plněním operativních úkolů



závodu, byly dále realizovány plánované investice v oblasti technologií i v oblasti stavební. Změny ve společnosti po roce 1989 se zcela jistě nemohly vyhnout ani závodu v Krnově a v roce 1992 byl podnik privatizován.

#### 4.3 Cesta od privatizace k současnosti

Krnovské opravny a strojírny s.r.o. vznikají zápisem v obchodním rejstříku dne 2. 7. 1992. Po samotné privatizaci čekalo KOS s.r.o. několik velmi výnosných let. Kapacity společnosti se dařilo naplňovat rovnoměrně opravárenskými výkony, společnost vykazovala zisk a to přinášelo možnosti investovat. Investice byly realizovány především v oblasti technologií povrchových úprav, vážení, měření, zkoušení apod. Poměrně náročné období, spojené s úbytkem opravárenských výkonů, čekalo společnost 6 let po privatizaci. V té době přišla společnost i o část svých zaměstnanců. Proto bylo bezpodmínečně nutné hledat nové trhy i možnosti využití volných kapacit společnosti. Stále více byla zaměřována pozornost na prvovýrobu a zde především do oblasti svařování. Toto období vývoje a hledání nových trendů bylo v roce 2001 zpečetěno spoluprací s obchodně inženýrskou společností Pragoimex a.s. Díky velmi intenzivní práci na vývoji a technickém rozvoji i díky novému partnerovi se před společností KOS otvírá zcela nový výrobní program. Ten měl poměrně dynamický vývoj. Nejprve rekonstrukce a později kompletní výroba nových tramvajových vozidel byla cílem veškerých změn a nových kroků. Výsledkem těchto nových trendů ve společnosti je dnes skutečnost, že po sedmnáctileté spolupráci je společnost KOS s.r.o. prostřednictvím aliance TW Team dodavatelem tramvají do všech měst České republiky. V zahraničí sahá její produkce na Slovensko, do Chorvatska, Uzbekistánu, Ruska, i Německa. Aliance TW Team je tvořena ještě společnostmi Pragoimex, a.s. a konstrukční kanceláří VKV Praha s.r.o. Dynamický rozvoj výroby tramvají si žádal, významné investice do technologií a budov. I přes skutečnost, že je oblasti tramvajového programu věnována významná pozornost, neustále se rozrůstá a od roku 2012 je v zásadě nosným výrobním programem společnosti, je i nadále významně podporována oblast opravárenství i prvovýroby. Pro tyto výrobní segmenty má společnost mnoho specializovaných technologií i lidských zdrojů s víceletými zkušenostmi. Dnes je tedy výrobní činnost celé společnosti etablována do čtyř základních produktových linií. Těmi jsou:

- výroba a opravy tramvají,
- modernizace, opravy a rekonstrukce osobních vozů,
- rekonstrukce a opravárenská činnost nákladních vozů včetně soustředěných oprav dílů kolejových vozů,

- strojírenský odbyt.

Zatím posledním významným milníkem v životě KOS s.r.o. bylo rozhodnutí o náhradě původního informačního systému novým, sofistikovaným informačním systémem, který by zahrnoval hlavní činnosti podniku jako např. nákup, skladování, výroba, expedice, údržba apod. Informační systém Infor10 ERP Business (SyteLine) byl implementován v roce 2011.

Významnými odběrateli jsou dle jednotlivých produktových linií následující společnosti:

V produktové linii tramvaje je smluvním partnerem společnost Pragoimex, a.s., finální odběratelé jsou pak

- Dopravní podnik města Košice (DPMK),
- Dopravní podnik města Brno (DPMB),
- Dopravní podnik města Plzeň (PMDP).

V produktové linii osobní vozy

- České dráhy, a.s.,
- RegioJet a.s.,
- Pars nova a.s.

V produktové linii nákladní vozy

- Českomoravský Cement a.s.,
- Advanced World Transport a.s.,
- NH Trans SE.

V produktové linii strojírenský odbyt pak

- Tatra a.s.,
- Invekta a.s.,
- BuWo Oy (Finsko),
- ŽOS Trnava, a.s., (Slovensko)

#### 4.4 Organizační struktura

Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tedy uspořádání jednotlivých stupňů organizace jak v horizontálním, tak i ve vertikálním směru, členění jednotlivých úseků, vazby a jejich vzájemnou interakci. V KOS s.r.o. je využívána struktura liniová resp. liniově funkční. Její schéma je v příloze č. 2. Liniová organizační struktura je tvořena liniemi jednotlivých útvarů v čele s příslušným liniovým vedoucím s vymezenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Liniový vedoucí je odpovědný za organizační jednotku, kterou vede. Mezi

hlavní přednosti liniově funkční organizační struktury lze zařadit z pohledu linií řízení především jednoznačné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a z nich vyplývající kompetence. Rovněž vztahy nadřízený – podřízený jsou zde poměrně zřejmé a zřetelné. Z pohledu funkčního uspořádání zde pak pozitivně působí agregace zaměstnanců dle dosažené kvalifikace, pracovních zkušeností, aktivit, a zadávaných úkolů, protože společnost KOS s.r.o. je v rámci jednotlivých středisek charakteristická vysokou mírou specializace. Kladným faktorem tohoto organizačního uspořádání je zcela jistě efektivní využití zdrojů, rozvoj kvalifikace zaměstnanců včetně jejich možného kariérního postupu. Záporným faktorem je pak riziko přetěžování nejvyšší úrovně vedení společnosti z důvodu centralizace rozhodování právě na této úrovni řízení. Organizační struktura v KOS s.r.o. je poměrně strmá, kdy jednotliví vedoucí útvarů mají poměrně malý počet podřízených zaměstnanců.

Celé organizační schéma je řešeno ve třech řídicích stupních:

- ředitelé a náměstci tvoří vrcholový management,
- vedoucí provozů a útvarů tvoří střední management,
- provozní mistři, mistři údržby, mistři rozpisu tvoří liniový management.

Dlouhodobě jsou ve společnosti vedeny úvahy nad „zeštíhlením“ organizační struktury a jejím plošším uspořádáním z důvodu vyšší míry decentralizace a rychlejšího rozhodování. Lze s velkou pravděpodobností konstatovat, že by taková změna organizaci prospěla a pomohla by pravděpodobně pružnější interakci mezi vrcholovým managementem, liniovými vedoucími a celkově efektivnějšímu řízení. Pojednání o této problematice by však přesahovalo rámec této diplomové práce a proto jí dále nebude věnována významná pozornost.

## 5 Návrh systému hodnocení zaměstnanců

V této části diplomové práce bude za pomoci analytických metod podrobněji popsána struktura personálního oddělení společnosti, systém hodnocení, který se ale v současné době omezuje pouze na hodnocení přidělení nenárokových složek mzdy a odměn za kvalifikační zkoušky zaměstnanců. Dále bude podrobněji analyzováno dotazníkové šetření, provedené za účelem průzkumu obecného povědomí zaměstnanců o hodnocení jako celku. Dotazníkovým šetřením budou osloveni jednak zaměstnanci v pozicích hodnotitelů a jednak zaměstnanci v pozici hodnocených. Za pomoci syntézy pak budou identifikovány oblasti, které budou vhodné pro tvorbu systému hodnocení.

### 5.1 Současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti

Oddělení řízení lidských zdrojů ve společnosti KOS s.r.o., pod vedením náměstka ředitele pro personalistiku, zajišťuje celou škálu činností, které do problematiky lidských zdrojů (angl. *human resources*, HR) patří. Další části této práce budou věnovány jen těm oblastem, které mohou jakkoliv souviset s problematikou hodnocení zaměstnanců. Celý personální úsek mimo provoz podnikového stravování, který do tohoto úseku rovněž spadá, čítá celkem 5 zaměstnanců. Personální náměstek je přímo podřízen generálnímu řediteli a společně s ostatními náměstky (ekonomický, obchodní, technický, výrobní, investiční, náměstek ICT, náměstek řízení a kontroly) tvoří vrcholový management společnosti. Z organizačního schématu, který je uveden v příloze č. 2 je zřejmé, že v kompetenci a podřízenosti personálního úseku je několik oddělení.

#### 5.1.1 Personalistika

Pro veškeré oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů je v tomto oddělení mimo náměstka ředitele pro personalistiku k dispozici jediná osoba, která by zcela jistě měla mít rozsáhlejší osobní kompetence pro tak náročnou a odpovědnou činnost. Přesto však na bedrech tohoto oddělení leží zásadní část personálních činností. Na prvním místě lze uvést komplexní a důslednou práci s personálním informačním systémem<sup>2</sup>. Ve spolupráci s liniovými manažery má pak na starosti získávání a výběr zaměstnanců, dále také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ten je však v současné době řešen víceméně nahodile a nekomplexně. Je v zásadě zaměřen primárně na plánování opakovaných vzdělávacích aktivit v oblasti BOZP, PO, opakovaných

---

<sup>2</sup> Společnost využívá modulární personální a mzdový informační systém KS program. Využívané moduly jsou KS mzdy profi, KS personalistika ze které využívá personální agendy a evidence zaměstnanců. Bohužel společnost zatím nemá možnost využívat moduly hodnocení zaměstnanců, adaptační proces a plánování a řízení kariéry.

obsluh technických zařízení, apod. Personálnímu úseku chybí o zaměstnancích velká část informací, na základě kterých by tento úsek mohl tvořit celkové a ucelené plány vzdělávání a rozvoje. Jedním ze zdrojů takových informací je právě hodnocení zaměstnanců. To je další oblast, která je v kompetenci personálního úseku, a zde také musí významně spolupracovat s liniovým, středním a vrcholovým managementem. Jelikož je však tato oblast ve společnosti zaměřena víceméně pouze na hodnocení ve smyslu odměňování, je o ní dále pojednáváno v kapitole 5.2. Personální oddělení se hodnocením zaměstnanců zabývá jen ve formě, ve které jej společnost aktuálně využívá. Mimo výše uvedené vazby na odměňování jde pak o hodnocení případných porušení pracovních povinností zaměstnanců a případných jiných zaměstnaneckých deliktů. Personální oddělení společnosti tak z oblasti hodnocení zaměstnanců plní pouze funkci evidenční.

#### 5.1.2 Práce a mzdy

Toto oddělení tvoří vedoucí oddělení PaM a dvě mzdové účetní. Oddělení má na starosti kompletní agendu v oblasti mzdové problematiky, odvodů, exekucí, ale i evidenci i rozborů mezd a osobního hodnocení (dále jen OH). Vedoucí PaM spolupracuje s liniovými manažery, resp. jejich nadřízenými, vedoucími provozů, v oblasti požadavků na korekce OH. Odpovídá rovněž ve spolupráci s liniovým managementem za dořešení náhrad za škody způsobené zaměstnanci. Na základě doporučení liniových manažerů vyhodnocuje zaslané návrhy řešení škod. Svolává škodní komise a vedení společnosti předkládá závěry z těchto aktivit. Rovněž se podílí na zpracování a připomínkování podnikových směrnic v oblasti práce a mezd.

#### 5.1.3 Ochrana podniku

Oddělení ochrany podniku tvoří externí bezpečnostní služba, jejíž povinností je mimo samotné externí a interní ostrahy společnosti i vstupní komunikace se zákazníky, obchodními partnery, ale i potenciálními zaměstnanci společnosti. Takové řešení není zcela nejšťastnější a v dnešní době by si společnost této velikosti jistě zasloužila patřičnou vstupní recepci.

#### 5.1.4 Bezpečnost práce a požární ochrana

Na bezpečnost práce a požární ochranu si společnost najímá OZO formou externí služby na základě příkazní smlouvy. Ve spolupráci s ní řeší veškerou problematiku BOZP a PO. Tedy prevenci BOZP a PO, která je zajišťována především systémem pravidelných plánovaných, nebo namátkových bezpečnostních kontrol jednotlivých pracovišť společnosti. Rozvrhy plánovaných kontrol jsou tvořeny vždy na pololetí a v rámci daného pololetí je pokaždé kontrolována celá společnost. Dále spočívá ve vyhledávání a eliminaci rizik, přijímání opatření

ke zjištěným skutečnostem, řešení pracovních úrazů a stanovování opatření v této oblasti, komunikaci s úřady a dalšími subjekty v oblasti BOZP jako jsou Státní zdravotní ústav, Státní úřad inspekce práce, Krajská hygienická stanice apod.

#### 5.1.5 Závodní stravování

Oddělení závodního stravování tvoří vedoucí kuchyně a 6 zaměstnankyň, které se starají o každodenní činnosti spojené s vařením, úpravou a servírováním jídel. Tyto činnosti vykonávají jak pro zaměstnance společnosti, tak i bývalé zaměstnance společnosti, kteří jsou již ve starobním důchodu a také pro zaměstnance cizích společností z přilehlého okolí.

### 5.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Současné hodnocení a odměňování zaměstnanců je „omezeno“ spíše na hodnocení plnění konkrétních kritérií a popisují je dvě podnikové směrnice. Dvě jsou aktuálně jen z důvodu záměru novelizace odměňování a systému motivace napříč společnostmi<sup>3</sup>. Tento projekt začal novelizací systému odměňování zaměstnanců kategorie D (dělníci) v roce 2016, kterou prováděl pracovní tým složený z vedoucích zaměstnanců společnosti pod vedením personálního náměstka a měl pokračovat novelizací systému odměňování pro zaměstnance kategorie TH. Tato část ale byla následně vedením společnosti zastavena a po určité prodlevě by měla být v roce 2018 realizována ve spolupráci s odbornou externí společností, s cílem nalezení a navržení komplexního řešení v oblasti motivace, stabilizace a hodnocení zaměstnanců. Řešení celé problematiky musí předcházet rozsáhlá analýza společnosti, na základě které, by měl být následně určen další směr a jednotlivé kroky. U zaměstnanců kategorie D se však díky již realizovaným aktivitám poprvé objevil pojem „hodnocení“ i ve formalizovaných dokumentech společnosti. Stalo se tak ve vazbě na osobní hodnocení zaměstnance, které je součástí celkové odměny. S ohledem na určité limity v zadání ze strany vedení společnost je osobní hodnocení nenárokovou složkou. Toto osobní hodnocení tvoří poměrně vysokou část mzdy zaměstnance a mělo by být provedeno s roční periodou vždy k datu 31.10. daného roku. Je provedeno při nástupu nového zaměstnance a dále by mělo být provedeno po ukončení zkušební doby. Ke kvantifikaci osobního hodnocení byla stanovena hodnotící škála a kompetenční kritéria v následujícím členění:

- kvalifikace – při přijetí zaměstnance jej jako základní kritérium stanovuje zaměstnanec personálního úseku,

---

<sup>3</sup> Pro kategorii TH zaměstnanců stále platí původní PS, pro kategorii dělnických profesí, byla vydána PS zcela nová

- praxe – při přijetí zaměstnance jej opět stanovuje zaměstnanec personálního úseku,
- přehled o pracovní problematice – při přijetí spolupracuje na ohodnocení personalista s příslušným vedoucím poté, co jsou se zaměstnancem, provedeny vstupní testy jako např. zkouška četní výkresové dokumentace, pracovní zkouška, u profese svářeč typicky svaření vzorku apod.,
- komunikace – toto je jedna z prvních kompetencí, kterou již řeší příslušný liniový vedoucí v průběhu, resp. po ukončení zkušební doby zaměstnance a jde o schopnost sdílet a předávat informace týkající se pracovní problematiky a úkolů,
- samostatnost a odpovědnost – schopnost vyvíjet vlastní iniciativu, navrhnout řešení,
- univerzálnost zaměstnance, „víceprofesnost“ – v dnešní době žádaná vlastnost při změnách ve výrobním portfoliu společnosti,
- loajalita – je poněkud sporným bodem ve výčtu kompetencí, ale je skutečností, že právě loajalita zaměstnanců může mít pro společnost klíčový význam,
- výkonnost a pracovní tempo - schopnost vytrvale a soustředěně pracovat na úkolech zadaných vedoucím, dokončit práci v požadovaném termínu,
- inovativní chování, zvyšování odbornosti – ochota dalšího sebevzdělávání, rozšiřování kvalifikace, přístup ke změnám při přeskupení pracovišť, vlastní myšlenky a invence při zlepšování procesů,
- BOZP – dodržování pracovních návodů, postupů, nařízení, dodržování platných předpisů a směrnic pro danou oblast.

Byly tedy popsány a ohodnoceny jednotlivé kompetence, ale již nebyly podniknuty další, velmi důležité kroky, jako je školení personálu – liniového managementu, který by měl každoročně, nebo po ukončení zkušební doby hodnocení provést a navrhnout závěry. Jelikož tyto kroky nebyly realizovány, systém byl v podstatě zablokován a dnes je využíván z důvodu nutnosti nepravidelných změn, především s ohledem na požadavky navýšení mezd zaměstnanců. Tyto skutečnosti navíc silně podporuje i současná situace na velmi vyčerpaném trhu práce a s ní spojená „personální turistika“.

Jelikož se tato práce soustředí především na hodnocení zaměstnanců liniového managementu, bude v následujícím textu popsán systém hodnocení a odměňování právě této kategorie zaměstnanců.

Veškeré hodnocení a odměňování technických zaměstnanců, tedy i zaměstnanců liniového managementu řeší jedna z výše uvedených podnikových směrnic, jejíž vznik je datován do roku

2008. Je tedy relativně zastaralá a možná i proto se omezuje pouze na hodnocení ve smyslu měsíčního, resp. čtvrtletního vyhodnocení podkladů a ukazatelů pro nenárokové složky odměn.

Ukazatele jsou ve společnosti děleny do dvou základních skupin:

- hodnotitelné,
- měřitelné.

Hodnotitelné ukazatele jsou pro liniové manažery stanovovány vždy na hodnocené období měsíce a jde o plánované operativní úkoly stanovené tak, aby byly naplněny plánované cíle měsíce. Hodnocení stanovených úkolů provádí nadřízený zaměstnanec, zpravidla vedoucí úseku, či odboru a zaznamenává jej do příslušného formuláře. Nejde však o formulář hodnotící. Takový ve společnosti není zaveden. Jde o formulář měsíčního hodnocení odměn, kde příslušný vedoucí pouze uvede, zda byly stanovené úkoly splněny, či nikoliv a přizná, či nepřizná procentuální podíl pro odměnu daného měsíce. Tento hodnotitelný ukazatel je oceněn 10% ze skutečně dosažené tarifní mzdy zaměstnance za hodnocené období.

Měřitelné („tvrdé“) ukazatele, jsou ukazatele, numericky ověřitelné, nastavené vždy předem, na hodnocené období, kterým je kalendářní čtvrtletí. Jako příklad lze uvést provozní hospodářský výsledek společnosti, objem tržeb, dobu obratu zásob, termínové plnění zakázek, počet reklamací, náklady na nekvalitu apod. Každá skupina zaměstnanců liniového managementu má ve většině případů stanoveny ukazatele dle zaměření své činnosti a úkolů. Provozní hospodářský výsledek však mají jako ukazatel pro hodnocení stanoveny všechny skupiny zaměstnanců shodně. Ukazatele jsou stanoveny jednotné pro celý rok a za posledních několik let nebyly měněny. S ohledem na změny v sortimentu výroby a oprav, ale i změnu způsobu zadávání, řízení a evidence VP, by změny v nastavení hodnotících ukazatelů byly nepochybně přínosem v motivaci zaměstnanců. A nehovoříme zde jen o liniových vedoucích výrobních úseků, kteří nejvíce ovlivňují. Od doby, kdy byl ve společnosti implementován nový informační systém, kdy došlo k mnoha rozsáhlým změnám i v oblastech údržby, nebo nákupu a skladování, nebyly do těchto oblastí zavedeny změny, které by napomohly efektivnímu dosahování cílů. Nastávají tak situace, kdy zaměstnanci údržby nemusejí jakkoliv řešit termín odstranění případné poruchy stroje, protože jsou k tomu motivováni v podstatě jen vymezením času své základní pracovní doby. Stejně tak zaměstnanci nákupu nemají zapotřebí reagovat na potřeby zákazníka, protože jejich motivačním ukazatelem je mimo již zmíněného hospodářského výsledku doba obratu zásob, což je v pořádku a rozpočet režijních nákladů



střediska. Ale není zde opět žádná vazba na termín plnění zakázky. Měřitelné ukazatele jsou oceněny 15% skutečně dosažené tarifní mzdy za hodnocené čtvrtletí.

Hodnoty dosažených skutečností veškerých měřitelných ukazatelů jsou vždy za hodnocené období daného čtvrtletí vyhodnoceny ekonomickým úsekem na základě podkladů jednotlivých odborů. Na základě tohoto vyhodnocení jsou následně přiznány odměny zaměstnancům v příslušné výši.

### 5.3 Dotazníkové šetření

V rámci výzkumných metod bylo použito dotazníkové šetření. Výzkum byl proveden v měsíci březnu 2018 a jeho cílem bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci obecné povědomí o hodnocení zaměstnanců, zda jej jako takové postrádají, či nikoliv a zda spatřují v případné existenci hodnocení vyšší motivaci a angažovanost, než je tomu nyní. Dotazníky byly zpracovány se zaměřením na dvě skupiny zaměstnanců:

- zaměstnanci v roli hodnocených – zde byly otázky zaměřeny jednak na jejich obecné povědomí o hodnocení a jednak na potřeby zaměstnanců být hodnocen,
- zaměstnanci v roli hodnotitelů – zde byly otázky zaměřeny zčásti na obecné povědomí, ale i znalosti metod a přístupů k hodnocení a také na oblast otevřené komunikace s podřízenými.

Oba dotazníky byly zpracované na základě osobní zkušenosti<sup>4</sup>, znalosti prostředí, firemní kultury a vnitropodnikové dokumentace, která byla poskytnuta pro účely zpracování této diplomové práce. V následujících subkapitolách budou jako první uvedeny výsledky dotazníkového šetření hodnocených zaměstnanců a dále pak zaměstnanců – hodnotitelů. Před samotným rozesláním dotazníků byl na skupině osmi zaměstnanců proveden proces testování, aby byla ověřena vhodnost kladených otázek, jejich správnost a srozumitelnost. Na základě tohoto provedeného testování byly v obou dotaznících doplněny poznámky s vysvětlením obsahu tématu u těch otázek, které by respondentům mohly působit nejasnosti. Pak již následovalo samotné dotazníkové šetření, které bylo realizováno elektronickou formou, kdy byl k tomuto účelu využit vnitropodnikový softwarový produkt společnosti IBM Lotus Notes, který je ve společnosti využíván především pro emailovou komunikaci, ale i jako sdílený kalendář apod. Pro vyplnění dotazníků byla respondentům ponechána lhůta dvou týdnů. Po jejím uplynutí byly závěry z obou dotazníků přeneseny do tabulkového procesoru Microsoft Excel.

---

<sup>4</sup> Autor této diplomové práce je dlouholetým zaměstnancem, společnosti.

Zde byly rovněž oba dotazníky vyhodnoceny, graficky zpracovány a jejich slovní i grafická interpretace je uvedena dále. Žádný z vrácených dotazníků nebylo potřeba vyřadit pro nějaké formální či obsahové nedostatky.

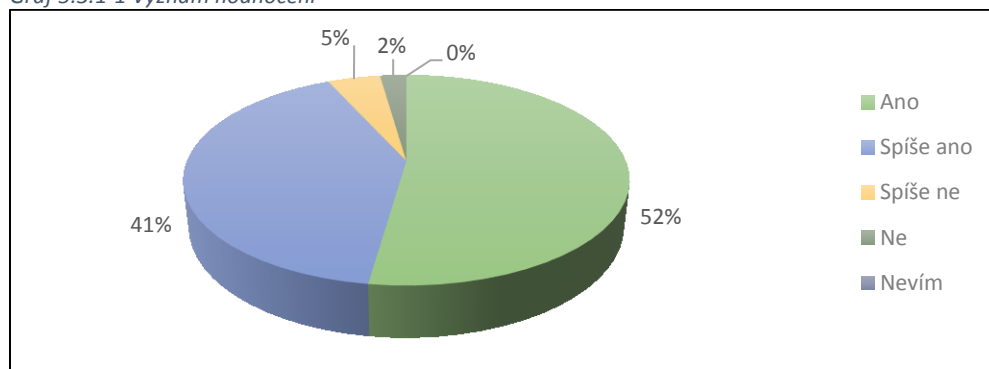
#### 5.3.1 Dotazník pro hodnocené

Dotazník pro hodnocené je uveden v příloze č. 3. Je tvořen celkem 18 otázkami, z nichž je 15 uzavřených, 2 polootevřené a jedna otevřená. Celkem 4 otázky z celkového počtu jsou segmentační. Celkem bylo osloveno 69 zaměstnanců z řad liniového managementu. Vyplněno bylo 44 dotazníků, což znamená návratnost v úrovni 64%.

##### **Otázka č. 1:** Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

Cílem otázky bylo zjistit, zda respondenti považují hodnocení zaměstnanců za významné či nikoliv. Z grafu č. 5.3.1-1 je zjevné, že oblast označená jako ne nebo spíše ne je velmi malá, jde o 3 respondenty (7%). Lze tedy konstatovat, že je hodnocení zaměstnanců přikládán velký význam. Odpověď ano nebo spíše ano zvolilo celkem 41 respondentů (93%).

Graf 5.3.1-1 Význam hodnocení

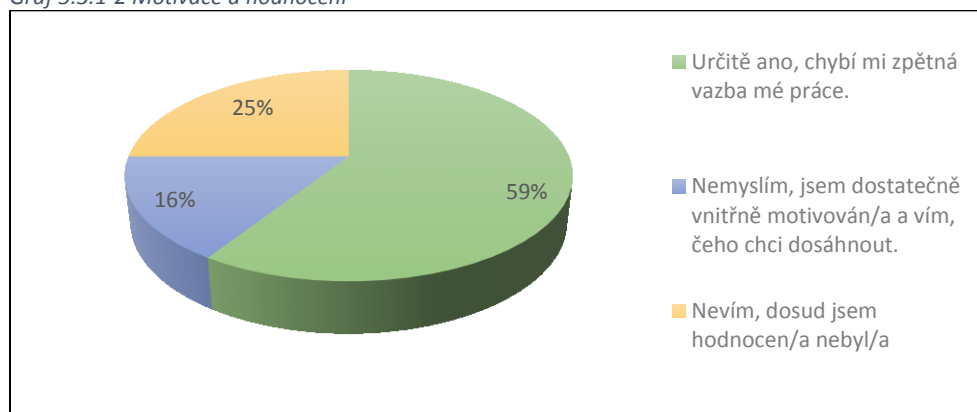


Zdroj: Vlastní zpracování

##### **Otázka č. 2:** Pokud byste byl/a svým nadřízeným hodnocen/a, domníváte se, že by zvýšily závěry hodnocení Vaši motivaci k práci?

V grafu č. 5.3.1-2 je vidět, že převážné většině respondentů, kteří reagovali na dotazníkové šetření, zcela chybí zpětná vazba k jejich činnosti a domnívají se, že by je hodnocení vedoucího motivovalo k vyššímu nasazení. Konkrétně to bylo 26 respondentů (59%). 11 respondentů (25%) z celé skupiny nikdy hodnoceno nebylo a jen 7 respondentů (16%) se cítí vnitřně motivováno a domnívají se, že by je hodnocení nijak neovlivnilo.

Graf 5.3.1-2 Motivace a hodnocení

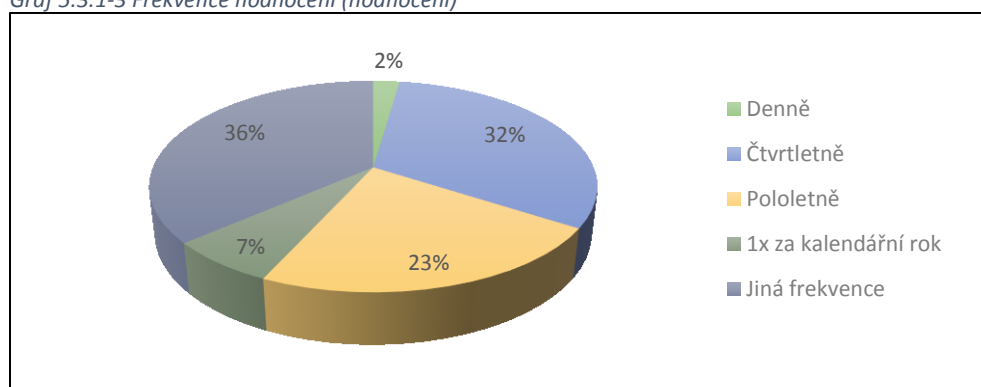


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jak často by podle Vás měli být zaměstnanci hodnoceni?

Jak vyplývá z grafu č. 5.3.1-3 jsou názory respondentů na frekvenci hodnocení téměř rovnoměrně rozložené. Denní hodnocení vyžaduje jeden z respondentů, což je 2% výsek v grafu. Za zajímavost jistě stojí poměrně nízký počet respondentů, kteří zvolili odpověď ročně. Byli to pouze 3 respondenti (7%). Naopak relativně početná, celkově 16 respondentů (36%), byla volba jiná frekvence, kde se opět měli možnost respondenti vyjádřit samostatně. Volili zde nejčastěji frekvenci měsíční, kterou volilo 8 respondentů, následovala dokonce týdenní frekvence, což byli 4 respondenti. Další jednotlivé názory směřovaly opět do hmotných odměn a také do neformálního hodnocení. Tyto názory zastávali respondenti mužského pohlaví.

Graf 5.3.1-3 Frekvence hodnocení (hodnocení)



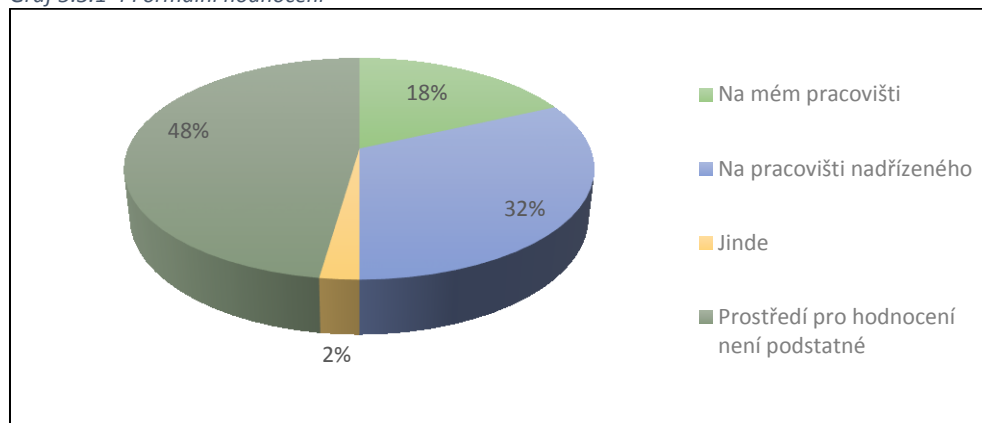
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 4: Formální hodnocení by mělo probíhat:

Tato otázka byla koncipována tak, aby respondenti uvedli nejvhodnější místo pro formální typ hodnocení, u otázky byl vysvětlující komentář, jaký charakter má formální hodnocení. Z grafu č. 5.3.1-4 je zřejmé, že pro 21 respondentů (48%) není prostředí pro hodnocení zásadní. 9 z nich

tvořily ženy. 14 respondentů (32%) uvedlo, že by to mělo být pracoviště nadřízeného, zpravidla hodnotitele, 8 respondentů (18%) by chtělo být hodnoceno na svém pracovišti a jeden jinde.

Graf 5.3.1-4 Formální hodnocení

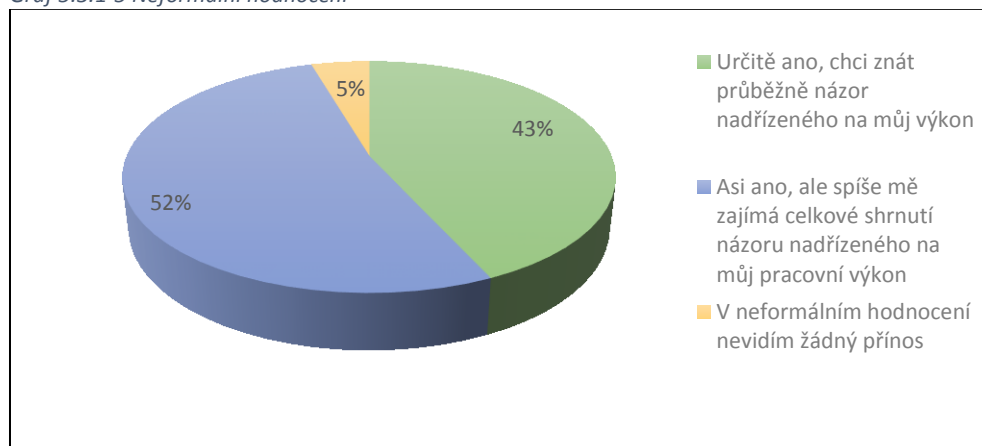


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Měli by být zaměstnanci hodnoceni i neformálně?

Neformální hodnocení je důležitou součástí hodnocení. V tom mají jasno i oslovení respondenti, protože v grafu č. 5.3.1-5 je vidět převažující shoda na tom, že by chtěli být hodnoceni neformálně. O tom vypovídají odpovědi, určitě ano a asi ano s doplňujícím komentářem. 2 respondenti (5%) uvedli, že v neformálním hodnocení nevidí jakýkoliv přínos.

Graf 5.3.1-5 Neformální hodnocení

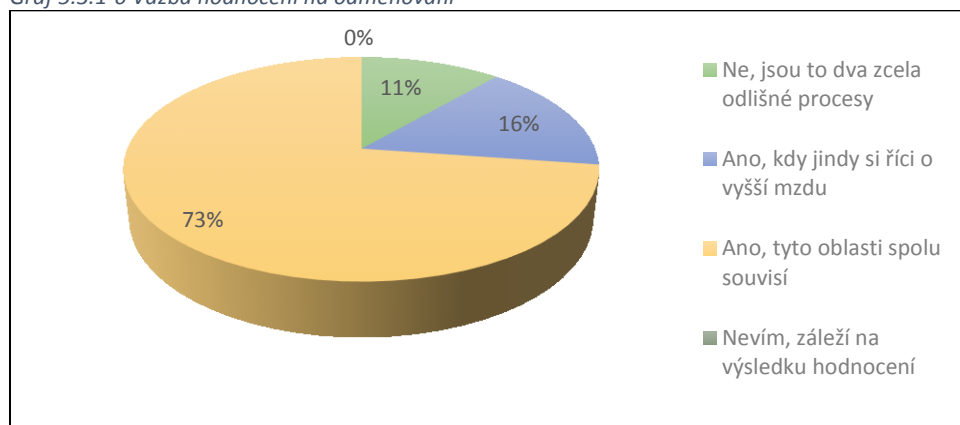


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Mělo by být hodnocení zaměstnanců provázáno s odměňováním?

Cílem otázky bylo zjistit, jak vnímají respondenti oblasti hodnocení a odměňování. Zda jsou to oblasti, které souvisí, či nikoliv. Graf č. 5.3.1-6 ukazuje, že 32 respondentů (73%) vidí tyto oblasti jako propojené, 7 respondentů (16%) odpovědělo ano s dodatkem k výši mzdy a 5 respondentů se domnívá, že jde o dva zcela odlišné procesy.

Graf 5.3.1-6 Vazba hodnocení na odměňování

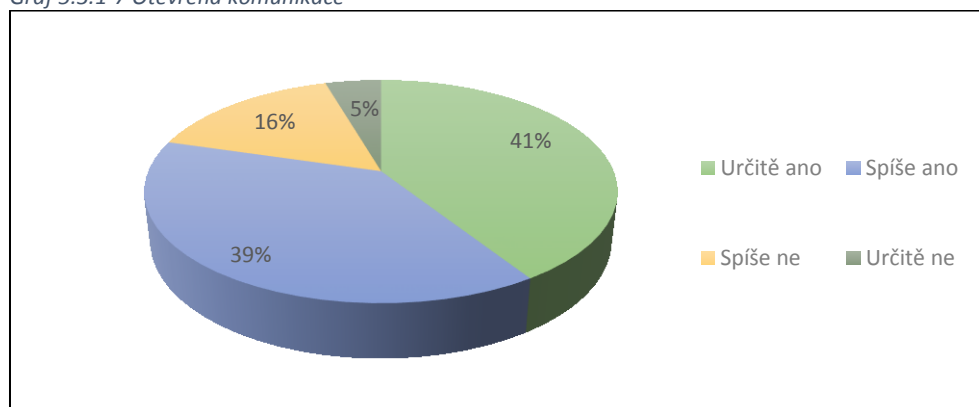


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7:** Se svým/ou nadřízeným/ou mohu otevřeně hovořit o svých názorech a podnětech.

Důležitou součástí hodnocení je vzájemná komunikace. Cílem otázky, jejíž výsledky znázorňuje graf č. 5.3.1-7, bylo zjistit jaká je otevřenost při komunikaci hodnocených s nadřízenými. Odpovědi určitě ano nebo spíše ano zvolilo celkem 35 respondentů (80%). 7 respondentů uvedlo odpověď spíše ne a zbylí 2 pak určitě nemohou vést s nadřízeným otevřenou komunikaci s nadřízeným. Uvedené poměry se nijak zásadně nemění ani při segmentaci na respondenty, kteří mají nějaké podřízené nebo nikoho dalšího neřídí.

Graf 5.3.1-7 Otevřená komunikace

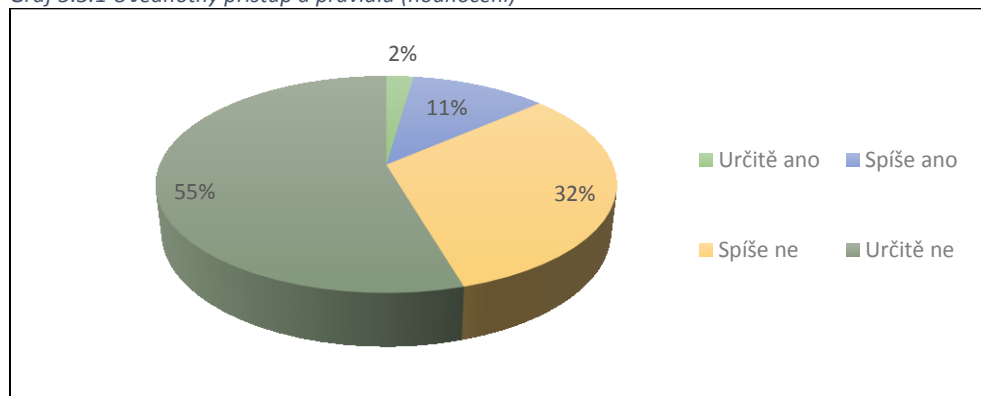


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8:** Jsem přesvědčen/a, že ve společnosti je používán vždy "stejný metr".

Tato otázka byla zaměřena na oblast spravedlnosti, nastavení a dodržování pravidel. Problematiku řeší graf č. 5.3.1-8. Celkově 38 respondentů (86%) zvolilo možnost určitě ne, nebo spíše ne. O tom, že jsou vyžadována a dodržována pravidla je přesvědčeno celkem 6 respondentů (13%). Zajímavostí možná je, že žádná z 18 žen, které se účastnily průzkumu, neuváděla možnost ano nebo spíše ano.

Graf 5.3.1-8 Jednotný přístup a pravidla (hodnocení)

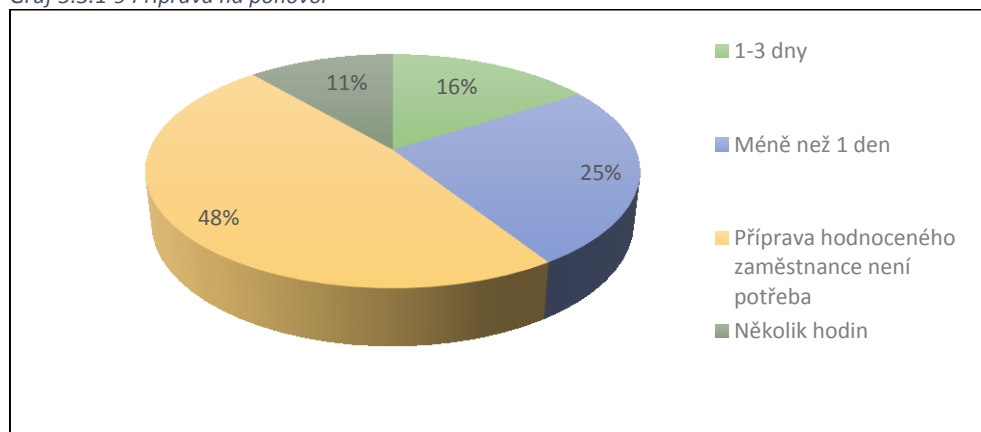


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9:** Jaký by měl mít hodnocený zaměstnanec prostor na přípravu před hodnotícím rozhovorem?

Graf č. 5.3.1-9 zobrazuje názor respondentů na přípravu hodnoceného zaměstnance na hodnotící pohovor. 21 respondentů (48%) zvolilo variantu, že pro přípravu nepotřebuje hodnocený žádnou přípravu. Méně než den volilo celkem 11 respondentů (25%). 1-3 dny na přípravu je vhodná dle názoru 7 respondentů (16%) a několik hodin na přípravu stačí 5 respondentům (11%).

Graf 5.3.1-9 Příprava na pohovor



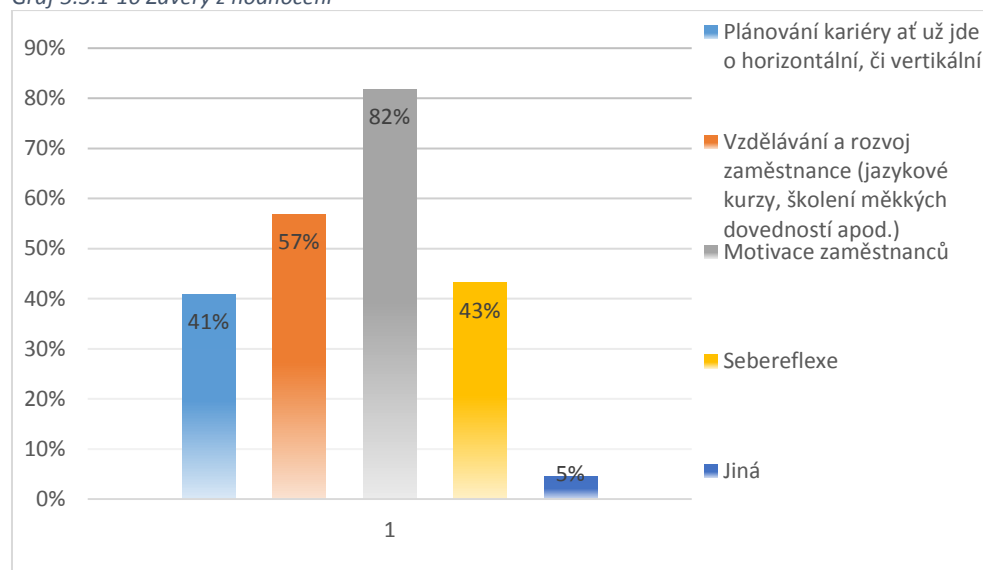
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10:** Do jaké oblasti by měly směřovat závěry z hodnocení? Lze označit více odpovědí.

Tato polootevřená otázka, kterou graficky znázorňuje graf č. 5.3.1-10, dávala respondentům možnost výběru, kam by měly směřovat závěry z hodnotícího pohovoru. 36 respondentů (82%) uvedlo volbu motivace. Další početnou volbou bylo vzdělávání a rozvoj, kterou volilo 25 respondentů (57%), vyrovnané byly volby sebereflexe a plánování kariéry, kterou uvedlo 19,

resp. 18 respondentů. Otevřenou volbu zvolili dva respondenti, a uvedli v ní obecně další závěry bez bližší specifikace a vazbu na hmotné odměňování.

Graf 5.3.1-10 Závěry z hodnocení

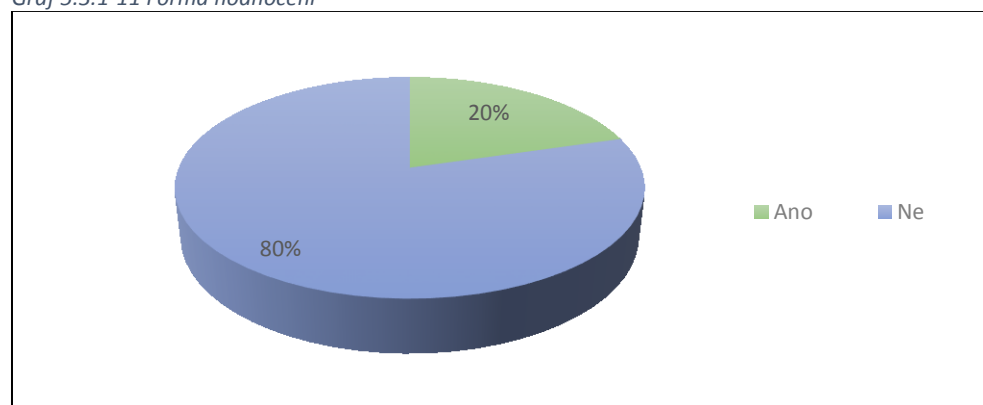


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11:** V případě hodnocení - uvítal/a byste i jinou formu hodnocení než hodnotící pohovor?

Otázka dávala respondentům možnost vyjádření k formám a metodám hodnocení. 35 respondentů (80%) uvedlo, že jinou formu, než pohovor nevyžadují. 9 respondentů (20%) uvedlo druhou možnost a podrobněji tuto volbu rozebírá následující otázka.

Graf 5.3.1-11 Forma hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

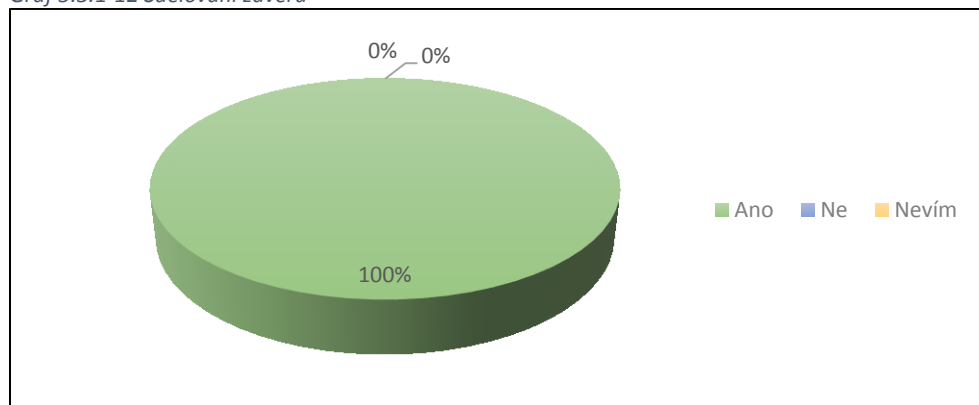
**Otázka č. 12:** Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "ano", jaké další formy hodnocení znáte?

Tato zcela otevřená otázka mířila na povědomí respondentů o formách, resp. metodách hodnocení, které jsou popisovány v kapitole 3.5. I přesto, že celkem 9 respondentů v předchozí otázce odpovědělo, že by uvítali i jiné metody hodnocení, než samotný hodnotící rozhovor<sup>5</sup>, nedokázali následně až na jednoho respondenta, který uvedl 360° zpětnou vazbu a metodu MBO, žádnou metodu pojmenovat. Jeden z respondentů uváděl písemnou formu hodnocení, další hodnocení pracovních postupů a podmínek, a další mířil svůj názor spíše na hmotné odměňování, než na hodnocení. Zajímavý byl ovšem názor posledního z respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili. Pro poměrně obsírný rozsah tohoto názoru je zde shrnuta pouze jeho základní myšlenka. Svými slovy de facto popsal základní kroky řízení pracovního výkonu (pravidelný koučink, podpora, motivace, poskytování zpětné vazby, poznámky o výkonu).

**Otázka č. 13:** Hodnotitel/ka by měl/a sdělit hodnocenému závěry hodnocení.

V této otázce měli všichni respondenti 100% shodu, což je patrné i z grafu č. 5.3.1-12, kde se všech 44 respondentů vyjádřilo pro seznámení hodnoceného se závěry s hodnocením.

Graf 5.3.1-12 Sdělování závěrů



Zdroj: Vlastní zpracování

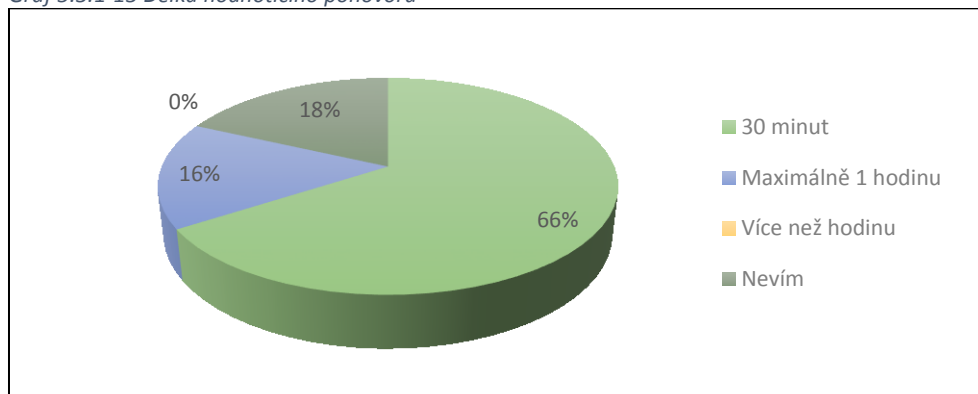
**Otázka č. 14:** Jak dlouho by měl podle Vás trvat hodnotící rozhovor?

Názor na délku hodnotícího pohovoru analyzuje graf č. 5.3.1-13 a je z něj patrné, že většina, kterou tvoří 29 respondentů (66%) uvedlo jako vhodný čas 30 minut. Maximálně hodinu zvolilo 7 respondentů (16%) a 8 respondentů (18%) neumělo dobu hodnotícího pohovoru stanovit.

<sup>5</sup> Hodnotící rozhovor je na konci hodnotícího období setkáním, sloužícím ke shrnutí celého rozboru pracovního výkonu.



Graf 5.3.1-13 Délka hodnotícího pohovoru

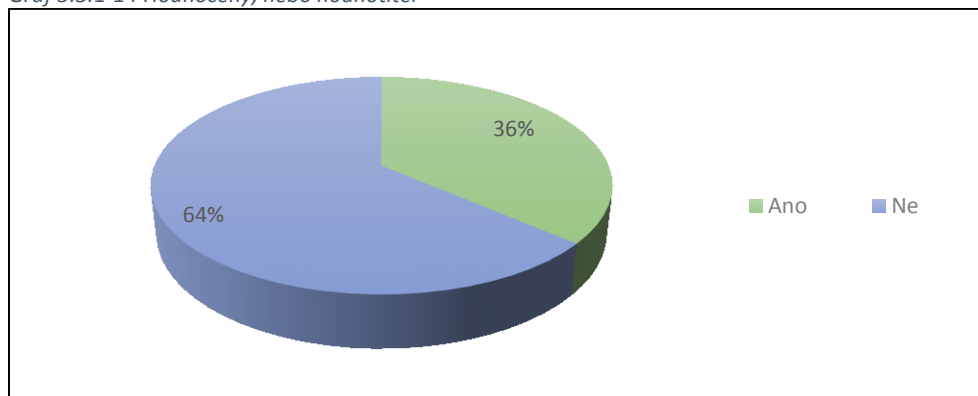


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15:** Na své pozici řídím další zaměstnance.

Graf č. 5.3.1-14 analyzoval zastoupení potenciálních hodnotitelů mezi hodnocenými. 28 respondentů (64%) řídí další podřízené. Ostatních respondentů je 16 (36%). Mezi těmi, kdo řídí další zaměstnance, je jediná žena. Pohlaví respondentů analyzuje následující graf.

Graf 5.3.1-14 Hodnocený, nebo hodnotitel



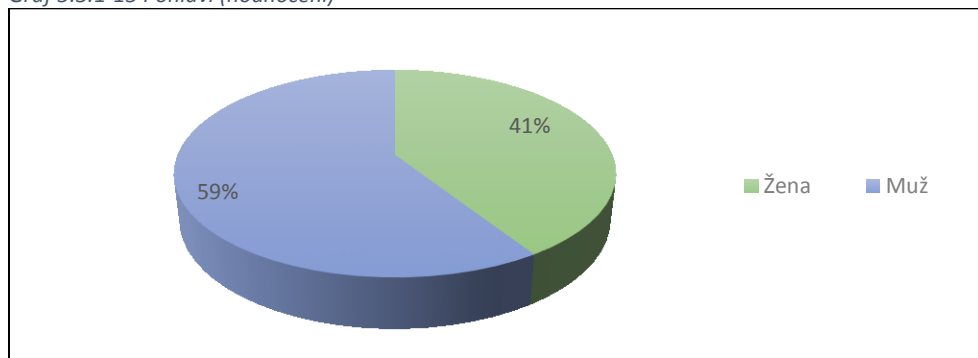
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 16:** Pohlaví.

Cílem otázky bylo zjistit pohlaví respondentů. Jak je patrné z grafu č. 5.3.3-15, zastoupení respondentů bylo poměrně vyrovnané. Dotazníkového šetření se účastnilo 18 žen (41%) 26 mužů 59%. Pokud však byla tato otázka analyzována z pohledu zastoupení respondentů, kteří mohou být sami v roli hodnotitelů<sup>6</sup>, vyšlo najevo, že 94% respondentů je mužského pohlaví.

<sup>6</sup> Není zde uvažováno o nějakých formách hodnocení, jde o respondenty, kteří mají odpovědnost za další podřízené.

Graf 5.3.1-15 Pohlaví (hodnocení)

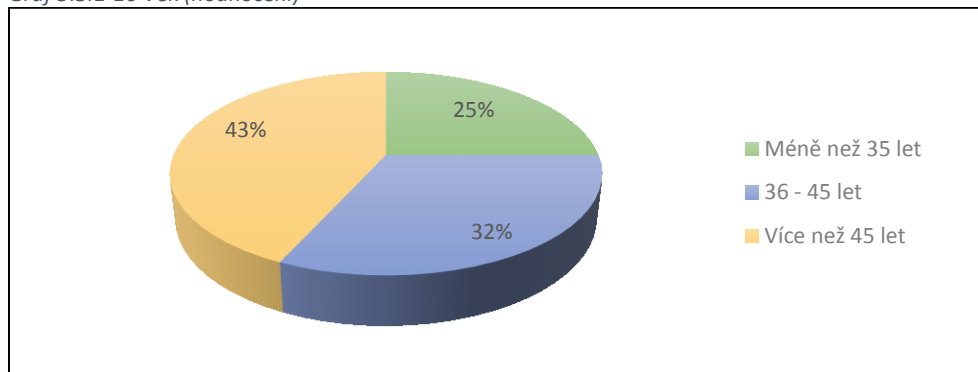


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 17: Můj věk je:

Jak je vidět v grafu č. 5.3.1-16 nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku přes 45 let. Jde o 19 respondentů (43%). Zbylé věkové kategorie jsou zastoupeny vyrovnaným poměrem 11 (25%) a 14 (32%) respondentů.

Graf 5.3.1-16 Věk (hodnocení)

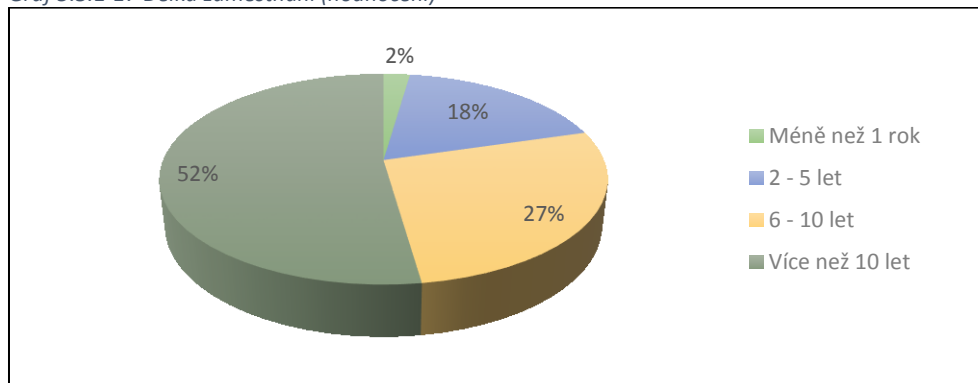


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 18: Jak dlouho pracujete ve společnosti KOS s.r.o.?

Oblast délky zaměstnání respondentů ve společnosti analyzuje graf č. 5.3.1-17. Z něj je patrné nejvyšší zastoupení více než desetiletým pracovním poměrem. Jde o 23 respondentů (52%). V pracovním poměru mezi 6-10 lety je 12 respondentů (27%) a 9 respondentů (20%) je zaměstnáno ve společnosti 5 a méně let.

Graf 5.3.1-17 Délka zaměstnání (hodnocení)



Zdroj: Vlastní zpracování

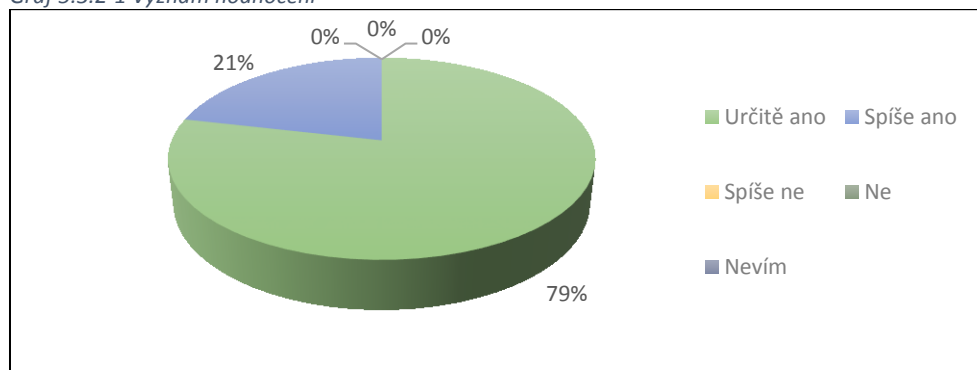
### 5.3.2 Dotazník pro hodnotitele

Dotazník pro hodnotitele je uveden v příloze č. 4. Je tvořen celkem 21 otázkami, z nichž je 16 uzavřených a 5 polootevřených, ke kterým měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor. Celkem 3 otázky z celkového počtu jsou segmentační. Potenciálních hodnotitelů bylo osloveno celkem 19. Vyplněno bylo 14 dotazníků, což je návratnost v úrovni 74%.

#### **Otázka č. 1:** Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak důležité je pro respondenty z řad hodnotitelů, hodnocení zaměstnanců. Jak ukazuje graf č. 5.3.2-1, 11 respondentů (79%) zvolilo odpověď určitě ano a zbylí 3 respondenti (21%) volilo odpověď spíše ano. Svědčí to o skutečnosti, že hodnocení je pro zaměstnance, hodnotitele důležitým aspektem.

Graf 5.3.2-1 Význam hodnocení

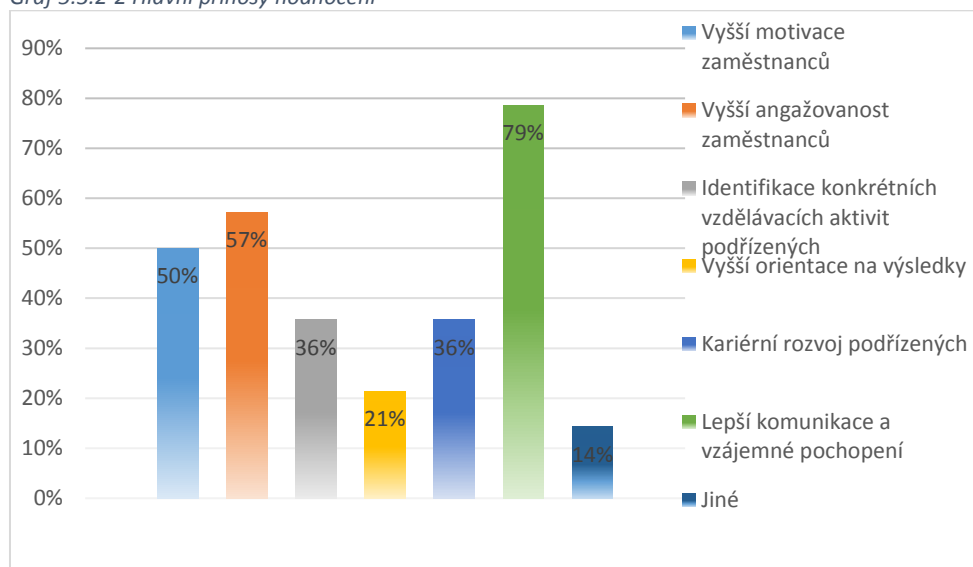


Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 2:** Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z odpovědí ano, uveďte prosím, v čem vidíte hlavní přínosy hodnocení? Vyberte i více odpovědí.

Cílem této polootevřené otázky bylo zjistit, v čem spatřují respondenti nejdůležitější přínosy hodnocení. Z grafu č. 5.3.2-2, je zřejmé, že nejvyšší četnost vykazuje oblast komunikace a vzájemného pochopení, kterou volilo celkem 11 respondentů (79%). Ostatní oblasti jsou patrné z grafu. Jinou variantu volili 2 respondenti a uvedli u ní získání cenných informací o pracovním potenciálu, nebo příležitost prodiskutovat oblasti, ke kterým se při denní komunikaci nedostanou. I když je ve skupině hodnotitelů zastoupení žen nízké, pro zajímavost je vhodné uvést, že ženy vidí přínosy spíše ve vyšší motivaci, vzdělávacích aktivitách a kariérním rozvoji zaměstnanců.

Graf 5.3.2-2 Hlavní přínosy hodnocení

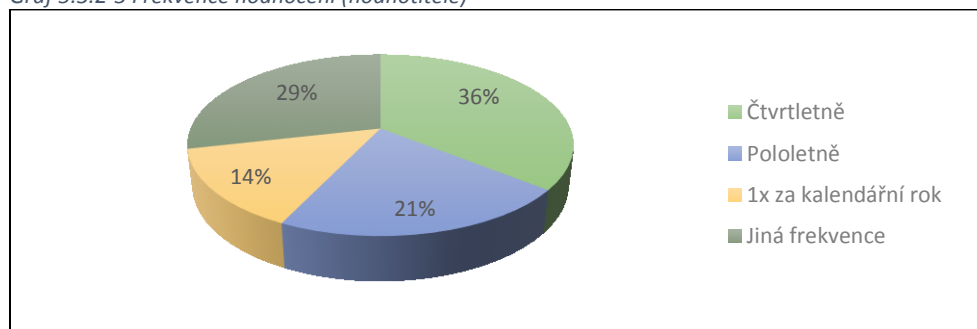


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jak často by podle Vás měli být zaměstnanci hodnoceni?

Různorodost názorů na frekvenci hodnocení dokládá graf č. 5.3.2-3. Lze konstatovat, že je obdobná jako u skupiny respondentů potenciálních hodnocených zaměstnanců.

Graf 5.3.2-3 Frekvence hodnocení (hodnotitelé)

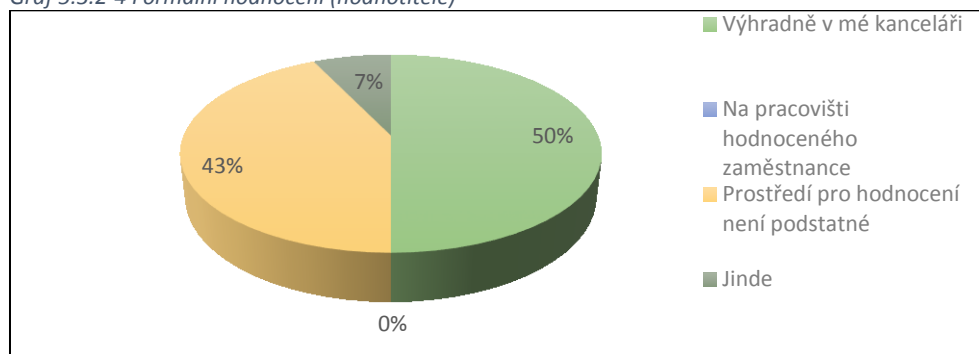


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 4: Formální hodnocení by mělo probíhat:

Na místo hodnocení nepanuje jednoznačná shoda a to ani při zúžení skupiny respondentů dle segmentačních kritérií. Z grafu č. 5.3.2-4 je zřejmé, že 7 respondentů (50%) vidí jako vhodné místo jejich kancelář. 6 respondentů (43%) naopak nevidí místo hodnocení jako důležitý aspekt. Stejný názor převládal i při analýze segmentu věkové skupiny 36-45 let. Jeden z respondentů zvolil odpověď 'jinde' a doplnil svůj názor v této polootevřené otázce sdělením, že musí jít o klidné a nerušené prostředí.

Graf 5.3.2-4 Formální hodnocení (hodnotitelé)

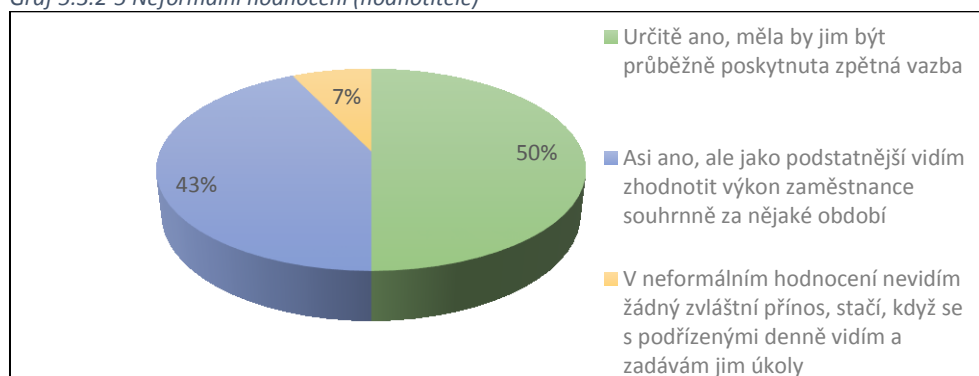


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5: Měli by být zaměstnanci hodnoceni i neformálně?

Z grafu č. 5.3.2-5 je zřejmé, že až na jednoho respondenta (7%) se ostatní oslovení shodli na potřebě neformálního hodnocení. Lze dedukovat, že 6 respondentů (43%) vnímá vyšší potřebu hodnocení formálního.

Graf 5.3.2-5 Neformální hodnocení (hodnotitelé)

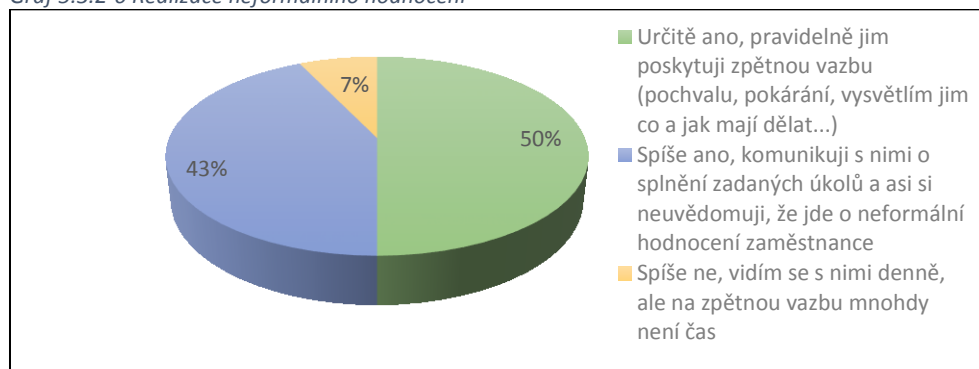


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Domníváte se, že své podřízené neformálně hodnotíte?

Analýzu probíhajícího formálního hodnocení uvádí graf č. 5.3.2-6. Je z něj zřejmé, že celkem 13 respondentů (93%) neformální hodnocení používá, z toho 6 respondentů uvedlo, že si tuto formu neuvědomuje, i když ji pravděpodobně uplatňuje.

Graf 5.3.2-6 Realizace neformálního hodnocení

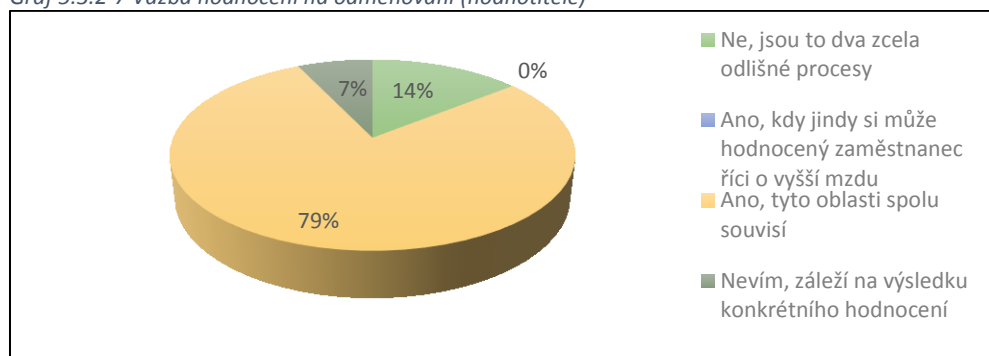


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7:** Mělo by být hodnocení zaměstnanců provázáno s odměňováním?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda vnímají respondenti oblast odměňování jako související s oblastí hodnocení zaměstnanců. Graf č. 5.3.2-7 naznačuje, že většina respondentů, konkrétně 11 (79%), vnímá obě oblasti jako provázané.

Graf 5.3.2-7 Vazba hodnocení na odměňování (hodnotitelé)

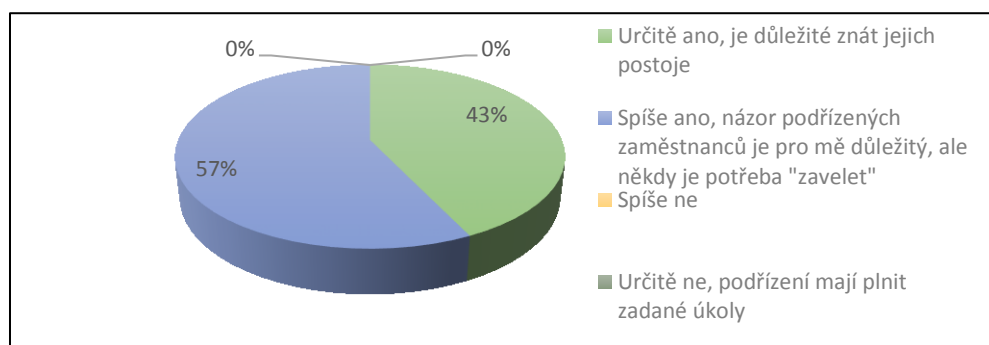


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8:** Svým podřízeným dávám v diskuzi vždy prostor pro jejich názory a podněty.

Graf č. 5.3.2-8 je odpovědí na otázku možností otevřené komunikace, která jak plyne z dotazníků hodnocených této skupině respondentů, chybí. 8 respondentů (57%) uvedlo odpověď spíše ano s tím, že někdy pro diskuzi není prostor. Zbylých 6 respondentů (43%) pak volilo odpověď určitě ano.

Graf 5.3.2-8 Komunikace s podřízenými



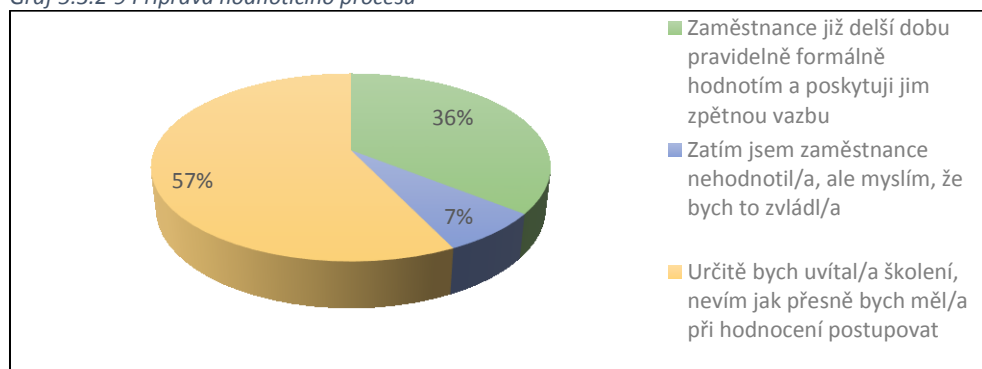
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9:** Pokud byste měl/a hodnotit zaměstnance, uvítal/a byste před tím nějaké vzdělávací aktivity, nebo se cítíte na hodnocení připraven/a?

Na hodnotící proces není připravena většina respondentů. Vyplývá to i z grafu č. 5.3.2-9, kde je vidět převaha odpovědí s požadavky na školení v dané oblasti. Tuto volbu vybralo celkem 8 respondentů (57%). Určitým překvapením může být názor 5 respondentů (36%), kteří uvedli, že formální hodnocení provádějí. 1 respondent uvedl, že zatím zaměstnance nehodnotil, ale pravděpodobně by tento proces zvládl bez školení. Při bližším zkoumání segmentu respondentů s délkou pracovního poměru delším než 10 let je patrná velká rozkolísanost, protože tato

skupina má nejvyšší rozdíly v odpovědích. Na jedné straně uváděli, že již pravidelně hodnotí, na druhé straně podobný počet respondentů vítá školení, protože neví jak u hodnocení postupovat.

Graf 5.3.2-9 Příprava hodnotícího procesu

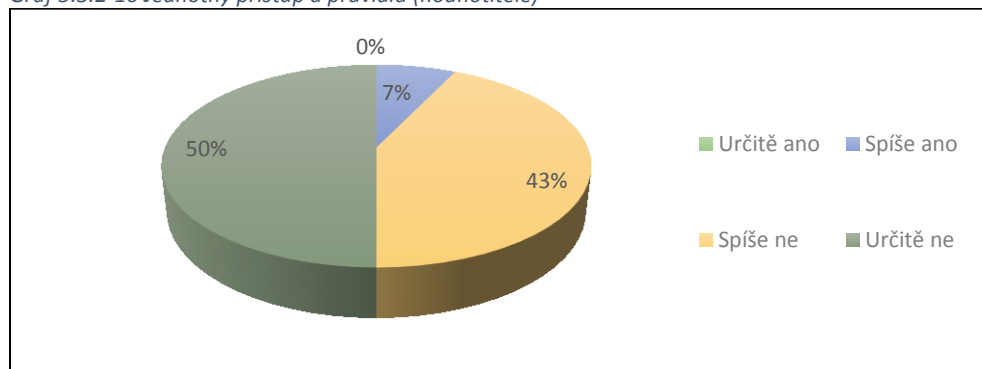


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 10: Jste přesvědčen/a, že ve společnosti je používán vždy "stejný metr"?

Tato otázka byla stejně jako u kategorie hodnocených zaměstnanců zaměřena na oblast spravedlnosti, nastavení a dodržování pravidel. I respondenti z řad hodnotitel vnímají hodnocení spravedlnosti jako nedostačující. Analýzu této oblasti ukazuje graf č. 5.3.2-10. Odpověď ne nebo spíše ne uvedlo 13 respondentů (93%). Jen jediný (7%) vybral odpověď spíše ano. I když je zde zastoupeno ženské pohlaví jen dvěma respondentkami, ani zde nevybrala žádná z žen volbu ano nebo spíše ano.

Graf 5.3.2-10 Jednotný přístup a pravidla (hodnotitelé)

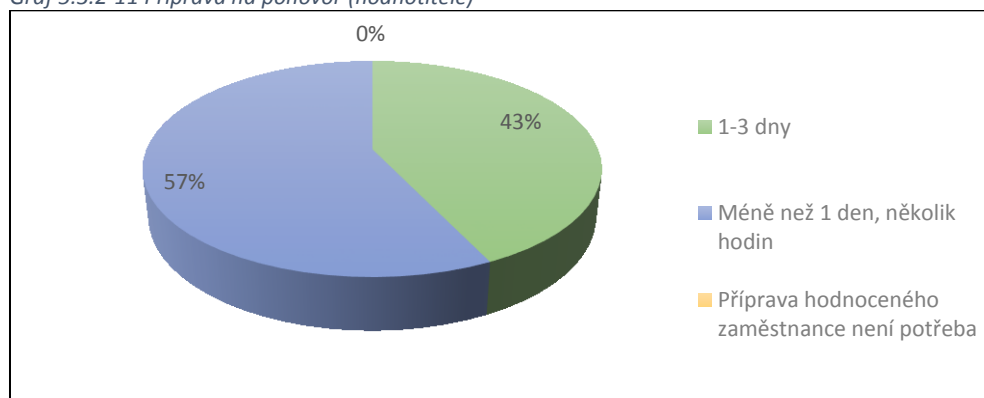


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 11: Pokud byste měl/a formálně hodnotit podřízené jakou dobu vidíte vhodnou pro přípravu na hodnocení (např. pohovor)?

Graf č. 5.3.2-11 znázorňuje pohled respondentů na délku přípravy na hodnotící pohovor. 8 respondentů (56%) uvedlo méně než jeden den, a zbylých 6 pak 1-3 dny.

Graf 5.3.2-11 Příprava na pohovor (hodnotitelé)

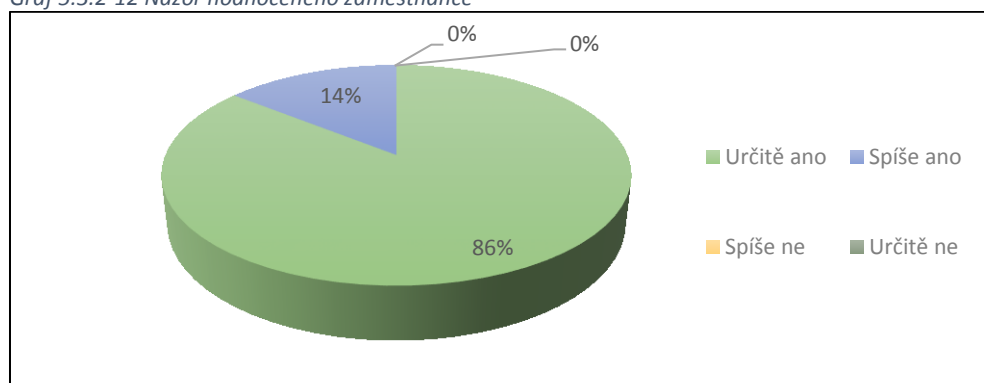


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 12:** Při hodnotícím pohovoru by měl dostat hodnocený prostor pro vyjádření svých názorů k hodnocení?

Graf č. 5.3.2-12 ukazuje na plnou shodu všech respondentů s tím, že při hodnotícím pohovoru musí dostat hodnocený prostor pro vyjádření svých názorů, či návrhů.

Graf 5.3.2-12 Názor hodnoceného zaměstnance



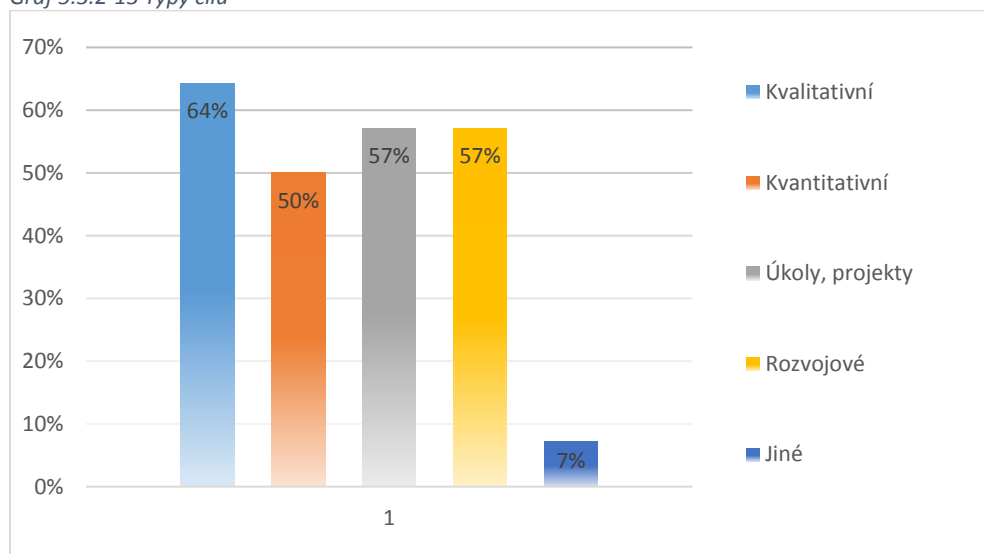
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 13:** Jaké typy cílů považujete pro rozvoj organizace i zaměstnanců za zcela zásadní? Lze označit více možností.

Tato polootevřená otázka umožňovala vybrat respondentům cíle, které jsou pro rozvoj zaměstnance i organizace zásadní. Jednotlivé typy cílů byly u otázky krátce vysvětleny. Z grafu č. 5.3.2-13 je zřejmé, že nejčtenější volbou byly cíle kvalitativní. Toto volbu uvedlo 9 respondentů (64%). Jeden z respondentů zvolil odpověď jiné a uvedl v ní spokojenost zákazníka. Tato možnost může být zařazena do cílů kvalitativních.



Graf 5.3.2-13 Typy cílů

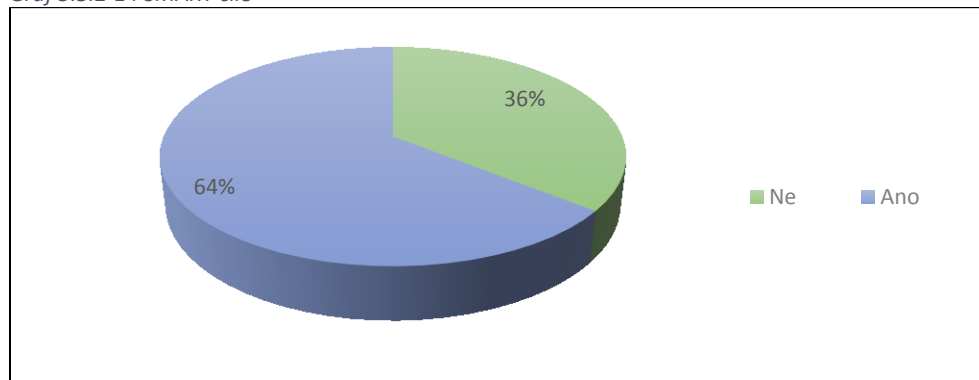


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 14:** Dokázali byste teď hned, bez nápovědy vysvětlit co znamená zkratka SMART?

Cílem této polootevřené otázky bylo zjistit, zda respondenti mají povědomí o potřebách při stanovení cílů, které jsou také součástí hodnotícího procesu. Graf č. 5.3.2-14 znázorňuje, že většina respondentů uvedený pojem zná a dokáže jej vysvětlit. V otevřené části otázky však pojem správně identifikovali pouze 4 z 9 (64%) respondentů, kteří zvolili ano.

Graf 5.3.2-14 SMART cíle

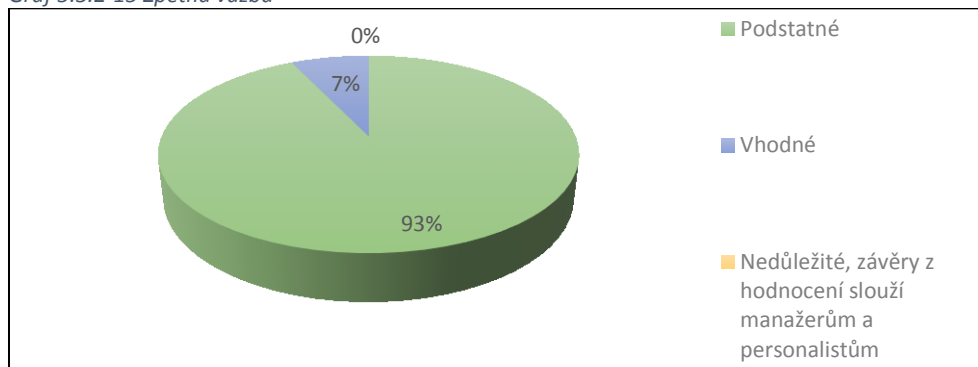


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15:** Následné sdělení závěrů z hodnocení hodnocenému zaměstnanci považujete za:

Graf č. 5.3.2-15 ukazuje názor respondentů na sdělování závěrů z hodnocení. Pro jejich sdělení hodnocenému se podobnou formou vyslovili všichni respondenti.

Graf 5.3.2-15 Zpětná vazba

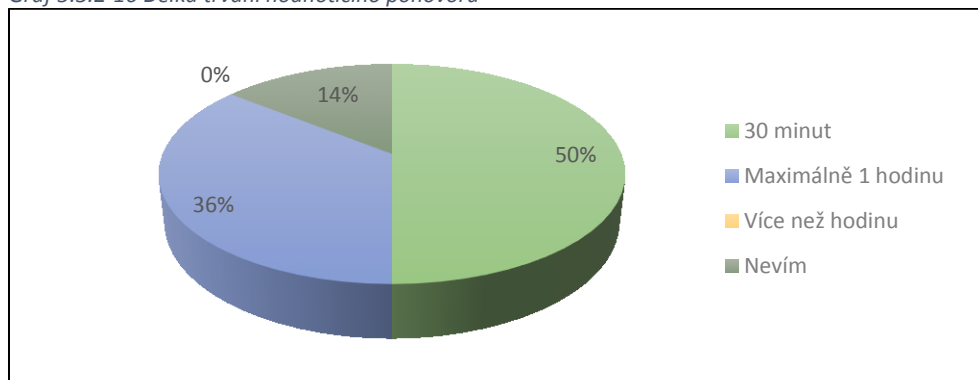


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 16: Jaký čas byste si vyhradili na hodnotící rozhovor?

Stejně jako hodnocení zaměstnanci vnímají hodnotitelé jako ideální délku hodnotícího pohovoru, která nepřesáhne jednu hodinu. Z grafu č. 5.3.2-16 je vidět že přesná polovina respondentů zvolila možnost 30 minut.

Graf 5.3.2-16 Délka trvání hodnotícího pohovoru

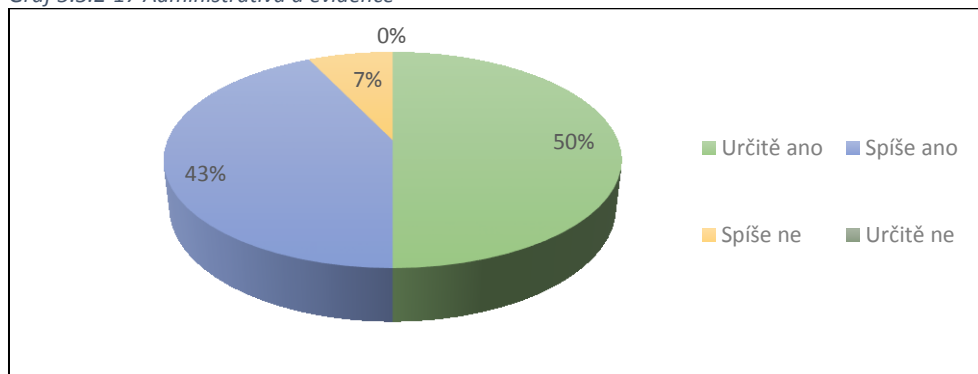


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 17: Myslíte si, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?

V grafu č. 5.3.2-17 je zobrazen názor respondentů na nutnost administrace hodnocení zaměstnanců. 13 respondentů (93%) si myslí, že administrativní záznamy z hodnocení je nutno zaznamenávat.

Graf 5.3.2-17 Administrativa a evidence

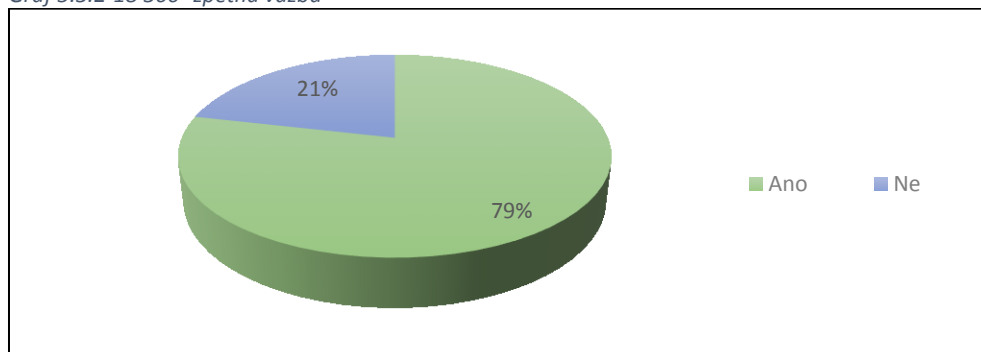


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 18:** Uvítali byste možnost být hodnoceni svými podřízenými a kolegy?

Tato otázka mířila k jedné z metod hodnocení, o které pojednává kapitola 3.5. Celkem 11 respondentů (79%) by tuto možnost uvítalo. To vyplývá z grafu č. 5.3.2-18. Mezi těmi, kdo s takovou metodou hodnocení nesouhlasí, jsou především respondenti s délkou zaměstnání ve společnosti 10 a více let.

*Graf 5.3.2-18 360° zpětná vazba*

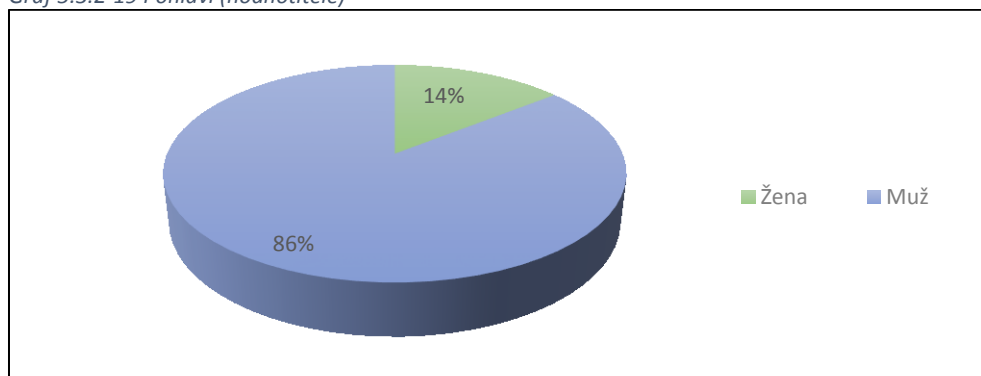


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 19:** Pohlaví.

Z grafu č. 5.3.2-19 vyplývá převaha mužů mezi hodnotiteli a to v poměru 12 mužů (86%) a 2 ženy (14%).

*Graf 5.3.2-19 Pohlaví (hodnotitelé)*

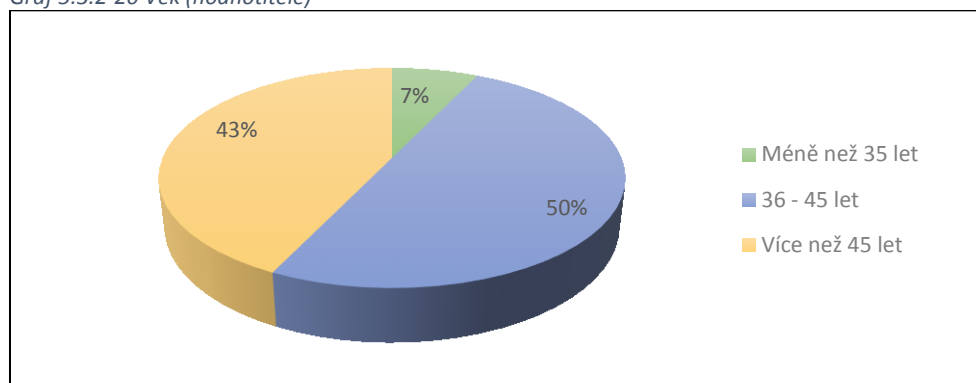


*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 20:** Můj věk je:

Graf č. 5.3.2-20 ukazuje věkové rozložení respondentů z řad manažerů – hodnotitelů. Nejpočetnější je zde zastoupena skupina 36-45 let. Konkrétně jde o 7 respondentů (50%)

Graf 5.3.2-20 Věk (hodnotitelé)

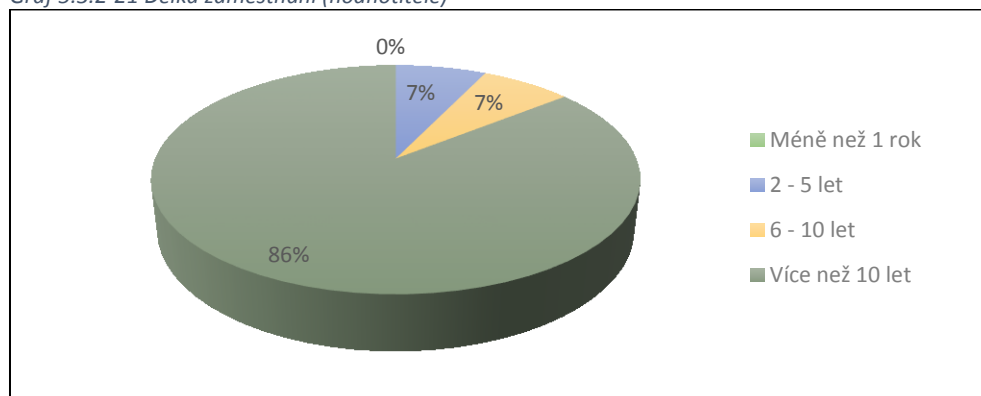


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 21: Jak dlouho pracujete ve společnosti KOS s.r.o.?

Z grafu č. 5.3.2-21 je patrné, že stejně jako u skupiny respondentů hodnocených zaměstnanců, převládají i mezi manažery dlouholetí zaměstnanci s délkou za městnání více než 10 let.

Graf 5.3.2-21 Délka zaměstnání (hodnotitelé)



Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.3 Vyhodnocení a shrnutí výsledků

Z dotazníkového šetření vyplývá, že obě skupiny respondentů, vnímají hodnocení jako významný proces. Pro respondenty ze skupiny hodnocených zaměstnanců je zpětná vazba velmi žádaným a velmi nedostatkovým artiklem, který dnes pravděpodobně nemají, nebo je jim poskytován v omezené míře. Celkem 59% respondentů z této skupiny uvedlo, že jim chybí zpětná vazba a že by pro ně jejich hodnocení a poskytnutí zpětné vazby bylo motivátorem pro další činnosti. Z druhé skupiny respondentů uvedlo 79% potenciálních hodnotitelů, že od hodnocení očekávají zlepšení vzájemné komunikace a pochopení mezi hodnocenými a hodnotiteli.

Obě skupiny respondentů se dále shodují na skutečnosti, že oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců, jsou oblastmi provázanými. U skupiny hodnocených to uvedlo 73% respondentů a ve skupině hodnotitelů to bylo 79% respondentů.

V několika otázkách, jako např. otázka č. 10 nebo 12, se respondenti z řad hodnocených zaměstnanců vyjadřovali k hmotnému odměňování. U polootevřené otázky č. 10 směřovala nejvyšší četnost odpovědí právě na motivaci zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanci v 80% případů uvedli, že mohou s nadřazeným otevřeně komunikovat o svých názorech a podnětech. To může být dobrým základem pro komunikaci při hodnocení.

Až 48% respondentů z řad hodnocených zaměstnanců uvedlo, že místo pro hodnotící pohovor není podstatné.

Dle segmentačních kritérií lze dovodit poměrně velkou stabilitu v oblasti délky trvání pracovních poměrů. 52%, resp. 86% všech zaměstnanců z řad hodnocených, resp. hodnotitelů je ve společnosti zaměstnáno více než 10 let. Lze tak usuzovat na poměrně nízkou fluktuaci u daných profesí, ale také to může být znakem uzavřenosti společnosti před novými lidmi.

Ani déle zaměstnaní lidé však nevykazují ustálené přístupy v jednotlivých otázkách hodnocení. Z analýzy otázky č. 9 u respondentů z řad hodnotitelů vyplývá, že zaměstnance hodnotí, současně vyžadují školení, protože neví, jak k hodnocení přistoupit.

Poměrně vysoké procento respondentů uvádělo relativně krátkou dobu pro přípravu na hodnocení. Jde o 48% respondentů z řad hodnocených zaměstnanců, kteří uvedli, že příprava není vůbec potřeba. Z řad hodnotitelů uvedlo 57% respondentů, že pro přípravu na hodnocení je dostačující doba několika hodin.

Jako významné se mohou jevit závěry z otázek č. 8 u dotazníku pro hodnocené zaměstnance a otázka č. 10 u dotazníku pro hodnotitele, které se zabývaly spravedlností a stejným přístupem. Celkem 86% respondentů z řad hodnocených zaměstnanců uvedlo, že není ve společnosti postupováno shodně. Tento názor zastávalo i 93% respondentů z řad hodnotitelů.

Celkově 64% respondentů z řad hodnotitelů uvedlo, že by dokázali objasnit význam výrazu SMART, dokázalo jen nakonec správně interpretovat 29% respondentů z celkového počtu.

#### 5.4 Návrhy a doporučení oblastí hodnocení

V této kapitole budou na základě syntézy teoretických poznatků a analýzy dotazníkového šetření, navrženy postupné kroky, které by měly předcházet zavedení systému hodnocení. S ohledem na skutečnost, že byla v dotazníkovém šetření zaměstnanci několikrát zmiňována hmotná forma odměňování, bylo by vhodné v úvodu zpracovat mzdový *benchmarking*. Ten by

měl ukázat na stav odměňování zaměstnanců společnosti ve srovnání se situací, která panuje v regionu působení společnosti.

Ve vazbě na odměňování byla zmíněna v dotazníkovém šetření také motivace. Pakliže provedený *bechmarking* neprokáže významné rozdíly v odměňování zaměstnanců ve společnosti a daném regionu, může být správná motivace řešitelná z velké části efektivní komunikací firemní strategie a vize s určením správně nastavených cílů, společných pro všechny úseky společnosti. Zaměstnanci na všech stupních řízení musí mít jasnou informaci o tom, kam společnost míří.

V oblasti hodnocení by to tedy měla být typicky informace o záměru zavedení hodnocení zaměstnanců.

#### 5.4.1 Období pro zavedení

Jak již bylo nastíněno v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 3.8, je velmi důležité správné načasování. Pro společnost KOS s.r.o. bude zavedení systému hodnocení změnou a tu je potřeba správně a pečlivě načasovat podle fáze, ve které se organizace nachází, resp. podle vytížení zaměstnanců. Lze říci, že se KOS s.r.o. nyní nachází v podobné fázi, jako je fáze efektivity<sup>7</sup> a velkého vytížení zaměstnanců z důvodu počátku realizace dvou rozsáhlejších výrobních projektů. Proto bude vhodné realizaci změny spočívající v zavedení hodnocení zaměstnanců plánovat do období druhého pololetí nebo posledního čtvrtletí roku 2018, kdy by již měly být výše zmíněné projekty ve fázi sériové výroby. Do té doby bude manažerům odpovědným za přípravu hodnotícího procesu poskytnut dostatečný čas na přípravu a realizaci potřebných aktivit, které jsou zmíněny v následujících kapitolách.

#### 5.4.2 Podniková směrnice pro hodnocení

Pro správný průběh hodnocení by měla být zpracována podniková směrnice pro hodnocení zaměstnanců. Jejím obsahem by měl být především podrobný popis systému hodnocení ve společnosti KOS s.r.o. včetně jeho přínosů. Vymezení hodnocených skupin zaměstnanců, dále metody používané při hodnocení, kritéria hodnocení a nejčastější chyby, kterých se mohou hodnotitelé dopustit. Součástí této směrnice musí být i stanovená frekvence hodnocení, termín hodnocení ve stanoveném období a v neposlední řadě také návaznosti hodnocení a jeho výstupů

---

<sup>7</sup> Nejde o fázi efektivity v pravém slova smyslu, ale před zaměstnanci společnosti stojí náročné úkoly v reorganizaci pracovišť, zapřípravkování nové výroby atd. Proto je zde uvedeno srovnání s touto vývojovou fází organizace.

na ostatní personální činnosti. Jako vhodnou frekvenci hodnocení lze v počátku doporučit půlroční periodu hodnocení pro efektivnější zavedení a lepšímu zapamatování základních kroků hodnocení. Pokud se týká metod formálního hodnocení popisovaných v kapitole 3.5.2, bude pro liniový management, kterým se primárně zabývá tato práce vhodná metoda bodovací a jako doplňková i metoda řízení podle cílů. Tyto metody hodnocení budou následně použitelné i pro ostatní skupiny TH zaměstnanců.

Bude rovněž vhodné, když bude přílohou této nově zpracované směrnice i přehledný manuál určený především pro hodnotitele, ale i hodnocené, kde by měli minimálně pro první hodnotící setkání uvedeny rámcové body, které je potřeba při hodnocení společně probrat. Základní oblasti uváděné v manuálu pro hodnocení mohou vypadat následovně:

- a) zdůraznění důležitosti hodnocení,
- b) cíle hodnotícího pohovoru jako jsou zvýšení motivace, výkonu, získání zpětné vazby, tvorba kariérního plánu,
- c) výzva k provedení hodnotícího pohovoru ideálně alespoň týden předem,
- d) zdůraznění nepodcenění vzájemné přípravy na formální hodnocení,
- e) vytvoření vhodného prostředí, méně formálního, ale dostatečně profesionálního,
- f) naplánování dostatku času na hodnocení (pro liniové manažery je ideální 1 hodina),
- g) struktura celého hodnotícího rozhovoru,
- h) zhodnocení komplexních výsledků a zpětná vazba,
- i) vyplnění formalizovaných dokumentů a po vzájemném odsouhlasení jejich předání úseku HR.

Další přílohou směrnice by tedy měl být rovněž hodnotící formulář, jehož návrh je zpracován v rámci této diplomové práce a je uveden v příloze č. 5. Formulář se skládá z několika částí.

Identifikační data hodnoceného zaměstnance jsou částí první a vyplní se do předepsaných polí<sup>8</sup>. Následuje hodnocení výkonu a kompetencí. Konkrétní kompetence jsou hodnoceny dle stanovené škály, která je uvedena v příloze č. 6. Následně jsou jednotlivým kompetencím přiděleny body. Celkový součet bodů se následně pro vizualizaci uvede v závěrečné části formuláře do příslušné kolonky a spolu s hodnocením potenciálu tvoří vstupní data pro hodnotící matici, která je zobrazena na obrázku č. 5.4-1. Tato matice tvoří pohled na potenciál a výkon zaměstnance a na formuláři je rovněž zobrazena jako grafický prvek pro rychlý náhled

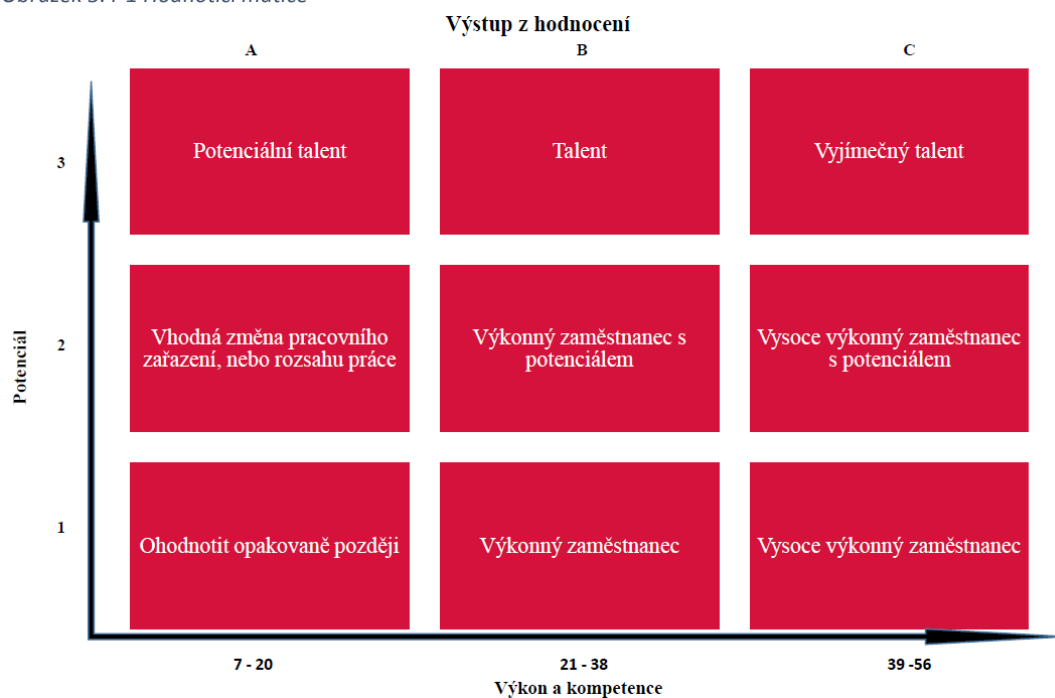
---

<sup>8</sup> Zlepšením může být provázání elektronické verze formuláře na podnikovou databázi zaměstnanců a na základě identifikačního znaku jako je osobní číslo, mohou být ostatní hodnoty automaticky vyplněny.

do příslušného kvadrantu matice. Potenciál zaměstnance je hodnocen ve třech úrovních (řádcích matice):

1. skrytý nebo omezený potenciál k růstu v nejbližším období,
2. má určitý potenciál, pokud budou definovány oblasti pro rozvoj,
3. má vysoký potenciál k růstu.

Obrázek 5.4-1 Hodnotící matice



Zdroj: Vlastní zpracování,

Je očekáváno, že se s rostoucí praxí a rozvojem zkušeností bude hodnocení zaměstnance v matici ubírat nahoru a doprava. Další, v pořadí čtvrtou částí formuláře, je kariérní rozvoj zaměstnance, kde mimo toho, zda hodnocený zaměstnanec vede či nevede další zaměstnance, může hodnotitel uvést několik návrhů na rozvoj zaměstnance. Typicky:

- a) pracovní stáž,
- b) práce na projektech,
- c) sebevzdělávání,
- d) zástup vedoucího,
- e) rotace práce (*job rotation*).

V další části se ke svému kariérnímu rozvoji má možnost vyjádřit hodnocený zaměstnanec. Dále je ve formuláři prostor pro uvedení skutečnosti, zda bude revidován popis pracovního místa, ale ještě předtím je hodnocena efektivita přínosu absolvovaných vzdělávacích akcí a také



návrh těchto aktivit pro další období. Závěr formuláře je pak vyčleněn identifikaci hodnotitele, prostor je i pro slovní doplnění hodnocení a podpisy zúčastněných.

#### 5.4.3 Školení a trénink zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření lze dovodit, že zaměstnanci společnosti nemají s hodnocením rozsáhlejší odborné zkušenosti. Proto po vypracování písemných pravidel bude potřeba věnovat významnou část přípravy důslednému seznámení s těmito pravidly a zásadami. V žádném případě nesmí být opomenuta zcela efektivní obousměrná komunikace. Mezi doporučení v této oblasti by bylo vhodné zařadit komunikaci a školení formou intenzivního koučinku a to i za pomoci externí spolupráce.

V rámci přípravy a školení musí být věnována pozornost pravidlům hodnotícího rozhovoru, jehož uspořádání může vypadat takto:

- a) navození atmosféry hodnotícího rozhovoru – v úvodu by měly být pokládány neformální dotazy, nabídka občerstvení (káva, čaj), je důležité hodnoceného nevést do stresu proto, že „jde k vedoucímu“,
- b) sdělení struktury a cíle rozhovoru – jak dlouho potrvá, co bude předmětem diskuze,
- c) diskuze o současném pracovním místě, hodnotící rozhovor může být příležitostí k jeho revizi,
- d) zhodnocení výsledků,
- e) stanovení cílů pro následující období,
- f) individuální a osobní rozvoj – kariérní rozvoj, perspektiva zaměstnance, rotace práce, vzdělávací aktivity,
- g) získání zpětné vazby.

Vždy je potřeba aby hodnotitel kladl otevřené otázky a pozorně naslouchal. Toto by mělo být předmětem školení a tréninku. Vhodné budou i praktické nácviky manažerů.

Aby byl schopen nadřazený zaměstnanec odpovědně hodnotit, musí s nimi trávit dostatek času. Úspěšné formální hodnocení bude završením celé spolupráce v rámci hodnoceného období. Proto je nutné zdůraznit při školení potřebu záznamu průběžných poznámek z neformálního hodnocení. Jen tak se lze při hodnocení vyvarovat chyb, které jsou popisovány v kapitole 3.7. To vše by mělo být součástí vzdělávacích aktivit připravovaných pro zavedení systému hodnocení ve společnosti.

#### 5.4.4 Podpora a další rozvoj

Pro podporu celého záměru je důležité vtažení i samotných hodnocených zaměstnanců do celé problematiky. Je tedy potřeba využít závěrů z analýzy dotazníkového šetření. Pokud zaměstnanci uvidí v hodnocení oblasti, které v dotaznících uváděli jako takové, které jim v současné době chybí, je získání jejich důvěry ve správnost zaváděných změn dosažitelnější. Proto např. pokud v dotazníkovém šetření uváděli, že není „měřeno stejným metrem“, bude správným signálem, když podniková směrnice, která je popisována v kapitole 5.4.2, bude připravována od počátku s působností v rámci celé společnosti. Rovněž bude důležité zaměřit první hodnotící rozhovory na správnou zpětnou vazbu, které byla v dotaznících zmiňována jako chybějící aspekt. Dále je nutné zaměřit pozornost na výstupy z hodnocení a v rámci motivace připravit pro zaměstnance škálu vzdělávacích aktivit. Motivace a vzdělávací kurzy byly v dotazníku zmiňovány jako nejčtenější požadované závěry z hodnocení.

Jako následný krok lze rovněž doporučit zavedení metody 360° hodnocení. Tato metoda může snížit případnou nedůvěru v hodnocení. Hodnocení zaměstnanci budou mít možnost vyjádřit se k přístupu nadřízených, případně kolegů. Tato metoda by ovšem měla být zaváděna až po získání základních zkušeností s hodnocením. Také sebehodnocení může být pro další období prospěšné. Bylo by dobré jej zavést také jako formalizovaný dokument, který by předcházel samotnému hodnoticímu pohovoru. I zde ovšem platí doporučení spíše pro následující období.

#### 5.4.5 Doporučení pro ostatní oblasti

Závěrem této části práce jsou doporučení pro oblasti ostatní, které s hodnocením více, či méně souvisejí. Jako první by to mělo být posílení personálního úseku, který je dnes poddimenzován. Mnohé personální činnosti nejsou vůbec prováděny a úsek tak plní spíš funkci základní administrativy, než moderního HR oddělení, které je řízeno v souladu se strategickými cíli a potřebami společnosti. Dalším doporučením je zde doplnění personálního informačního systému v SW KS Program o moduly hodnocení zaměstnanců, adaptačního procesu i plánování a řízení kariéry. Pokud mají být tyto moduly optimálně a efektivně využity, musí být s pořízením zabezpečeno důsledné seznámení a zaškolení zaměstnanců, kteří s tímto personálním informačním systémem pracují. Dále bude vhodné se zaměřit na aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení talentů i např. kariérních plánů, či plánů penzionování a propouštění. Z hodnot průměrného věku a délky zaměstnání uvedených v kapitole 4.1 vyplývá poměrně vysoký průměrný věk zaměstnanců a rovněž relativně dlouhá délka pracovních poměrů. Tyto hodnoty svědčí jistě o stabilním zaměstnavateli se zkušenými

zaměstnanci, ale jiný úhel pohledu může naznačovat i nedostatečnou práci s mladými lidmi, talenty, nábořem a organizovanou obměnou zaměstnanců. To jsou však již oblasti, které přesahují zadání a celkový rámec této diplomové práce a proto jsou zmíněny jen závěrem a takto okrajově.

## 6 Závěr

Tato práce je zaměřena na popis, analýzu a zavedení systému hodnocení ve společnosti KOS s.r.o. Cílem práce bylo navržení systému hodnocení zaměstnanců. Je rozdělena do dvou oddílů a šesti základních částí.

Prvním oddílem je teoretická část rozdělená do tří kapitol. V první a druhé kapitole byla mimo krátkého úvodu popisována metodika a metodologie využitá při zpracování diplomové práce. Třetí část byla zaměřena na teoretická východiska spojená s problematikou řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Popisovala rovněž význam a metody hodnocení, dále se věnovala průběhu hodnotícího rozhovoru, chybám při hodnocení zaměstnanců a poslední částí tohoto oddílu byl popis samotné implementace hodnocení v rámci společnosti. V souvislosti s implementací byla řešena i vývojová fáze, ve které se aktuálně společnost nachází, protože ne každá fáze je pro zavádění změn zcela vhodná.

Druhý oddíl pak tvoří část praktická, která začala čtvrtou kapitolou. Ta se věnovala charakteristice společnosti Krnovské opravny a strojírny s.r.o. se stručným popisem vývoje od jejího založení po současnost. Pátá část se zabývala pojednáním o struktuře HR úseku, krátce také analýzou současného stavu hodnocení a to pouze ve vazbě na odměňování, protože v době zpracování této práce nebylo hodnocení zaměstnanců jako součást řízení pracovního výkonu ve společnosti uplatňováno. Dále analyzovala dotazníkové šetření, které bylo provedeno za účelem zjištění obecného povědomí zaměstnanců, a to jak potenciálních hodnotitelů, ale i hodnocených, o systému a pravidlech hodnocení. Závěrečnou část této kapitoly tvoří návrhy a doporučení v oblasti hodnocení zaměstnanců a samotný návrh jeho zavedení do společnosti. Celou práci pak uzavírá toto shrnutí.

Z uvedených návrhů a doporučení pak lze vyvodit, že existují cesty, jak problematiku hodnocení zaměstnanců, ale i celou problematiku řízení lidských zdrojů ve společnosti co nejvíce zdokonalit, aby příslušní manažeři, kteří jsou odpovědní za řízení lidských zdrojů ve společnosti, měli při jejich řízení dostatek relevantních informací pro své rozhodování.

## Seznam použité literatury

### Publikace:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha, 2015: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80247-2937-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BYARS, Lloyd a Leslie RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited, 2015. ISBN 978-1-292-06396-6.
- GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Terezie MUTINOVÁ, Martin ČERNEK, Viktorie JANEČKOVÁ, Lucja MATUSÍKOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ a Oldřich ŠULEŘ. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- JEDINÁK, Petr, 2016. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích : koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky : výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze. ISBN 978-80-7251-459-5.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management: Řízení Organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ, Petra BEDNÁŘOVÁ, Lukáš KUČERA, Vendula SIMOTOVÁ a Marie SLABÁ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: A jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

#### **Internetové zdroje:**

KOS s.r.o. [online], 2017. Krnov: Krnov [cit. 2018-2-19]. Dostupné z:  
<http://kos.cz/index.php?id=profil-podniku>

Ministerstvo spravedlnosti: *Obchodní rejstřík* [online], 2018. Praha [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz>

#### **Jiné zdroje**

Interní materiály společnosti

## Seznam obrázků:

Obrázek 3.1-1 Fáze vývoje řízení lidských zdrojů .....	7
Obrázek 3.4-1 Tři oblasti hodnocení .....	10
Obrázek 3.4-2 Těžiště motivace .....	11
Obrázek 3.5-1 Model metody hodnocení MBO .....	14
Obrázek 3.8-1 Fáze vývoje organizace .....	23
Obrázek 5.4-1 Hodnotící matice .....	61

## Seznam tabulek:

Tabulka 3.8-1 Fáze postupu implementace hodnocení .....	25
Tabulka 4.1-1 Struktura zaměstnanců .....	27

## Seznam grafů:

Graf 4.1-1 Poměr kategorií zaměstnanců .....	28
Graf 4.1-2 Struktura zaměstnanců dle věku .....	28
Graf 4.1-3 Struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	28
Graf 5.3.1-1 Význam hodnocení .....	39
Graf 5.3.1-2 Motivace a hodnocení .....	40
Graf 5.3.1-3 Frekvence hodnocení (hodnocení) .....	40
Graf 5.3.1-4 Formální hodnocení .....	41
Graf 5.3.1-5 Neformální hodnocení .....	41
Graf 5.3.1-6 Vazba hodnocení na odměňování .....	42
Graf 5.3.1-7 Otevřená komunikace .....	42
Graf 5.3.1-8 Jednotný přístup a pravidla (hodnocení) .....	43
Graf 5.3.1-9 Příprava na pohovor .....	43
Graf 5.3.1-10 Závěry z hodnocení .....	44
Graf 5.3.1-11 Forma hodnocení .....	44
Graf 5.3.1-12 Sdělování závěrů .....	45
Graf 5.3.1-13 Délka hodnotícího pohovoru .....	46
Graf 5.3.1-14 Hodnocený, nebo hodnotitel .....	46
Graf 5.3.1-15 Pohlaví (hodnocení) .....	47
Graf 5.3.1-16 Věk (hodnocení) .....	47
Graf 5.3.1-17 Délka zaměstnání (hodnocení) .....	47
Graf 5.3.2-1 Význam hodnocení .....	48
Graf 5.3.2-2 Hlavní přínosy hodnocení .....	49
Graf 5.3.2-3 Frekvence hodnocení (hodnotitelé) .....	49
Graf 5.3.2-4 Formální hodnocení (hodnotitelé) .....	50
Graf 5.3.2-5 Neformální hodnocení (hodnotitelé) .....	50
Graf 5.3.2-6 Realizace neformálního hodnocení .....	50
Graf 5.3.2-7 Vazba hodnocení na odměňování (hodnotitelé) .....	51
Graf 5.3.2-8 Komunikace s podřízenými .....	51
Graf 5.3.2-9 Příprava hodnotícího procesu .....	52
Graf 5.3.2-10 Jednotný přístup a pravidla (hodnotitelé) .....	52
Graf 5.3.2-11 Příprava na pohovor (hodnotitelé) .....	53
Graf 5.3.2-12 Názor hodnoceného zaměstnance .....	53

Graf 5.3.2-13 Typy cílů.....	54
Graf 5.3.2-14 SMART cíle.....	54
Graf 5.3.2-15 Zpětná vazba.....	55
Graf 5.3.2-16 Délka trvání hodnotícího pohovoru .....	55
Graf 5.3.2-17 Administrativa a evidence .....	55
Graf 5.3.2-18 360° zpětná vazba .....	56
Graf 5.3.2-19 Pohlaví (hodnotitelé) .....	56
Graf 5.3.2-20 Věk (hodnotitelé).....	57
Graf 5.3.2-21 Délka zaměstnání (hodnotitelé) .....	57



## Seznam zkratek

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales - metoda hodnocení zaměstnanců.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	<i>Human resources</i> – komplex činností zahrnující oblast lidských zdrojů
ICT	Informační a komunikační technologie, zkráceně ICT (angl. <i>Information and Communication Technologies</i> )
MBO	<i>Management by Objectives</i> – metoda hodnocení zaměstnanců
MS Excel	Tabulkový procesor společnosti Microsoft, většinou je součástí kancelářského balíku Microsoft Office
OH	Osobní hodnocení
OZO	Odborně způsobilá osoba v BOZP
PO	Požární ochrana
PaM	Práce a mzdy
PIS	Personální informační systém
PS	Podniková směrnice
PÚ	Personální úsek
SyteLine	Informační systém společnosti - Infor10 ERP Business SyteLine
SW	Software
TH	Technicko hospodářský zaměstnanec
ŽKV	Železniční kolejové vozidlo

### **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 27. 4. 2018



Bc. Daniel MAREK

## Seznam příloh

Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku společnosti

Příloha 2 Organizační struktura společnosti

Příloha 3 Dotazník pro hodnocené zaměstnance

Příloha 4 Dotazník pro hodnotitele

Příloha 5 Formulář hodnocení

Příloha 6 Škála hodnocení kompetencí

# Přílohy

## Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "Krajský soud v Ostravě [IČ 00215732]" dne 20.2.2018 v 22:46:52.  
EPVid:EI4HFEreTHisRY+7QrAiKw

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ostravě  
oddíl C, vložka 3488

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	2. července 1992
<b>Spisová značka:</b>	C 3488 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Obchodní firma:</b>	Krnovské opravny a strojírny s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Stará Ježnická 1556/1, Pod Bezručovým vrchem, 794 01 Krnov
<b>Identifikační číslo:</b>	465 81 146
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	<div>Hostinská činnost</div> <div>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</div> <div>Kovářství, podkovářství</div> <div>Zámečnictví, nástrojářství</div> <div>Obráběčství</div> <div>Slévárnictví, modelářství</div> <div>Revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu</div> <div>Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady</div> <div>Truhlářství, podlahářství</div> <div>Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů</div> <div>Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí</div>
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>jednatel:</b>	<div>Ing. ZBYNĚK ŠARMAN, dat. nar. 18. dubna 1962</div> <div>Ježník 1873/52, Pod Bezručovým vrchem, 794 01 Krnov</div> <div>Den vzniku funkce: 7. ledna 1997</div>
<b>Počet členů:</b>	1
<b>Způsob jednání:</b>	Jednání za společnost: Každý z jednatelů je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.
<b>Společníci:</b>	
<b>Společník:</b>	<div>Ing. PAVEL ARBEIT, dat. nar. 9. dubna 1954</div> <div>Zborovská 1876/21, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava</div>
<b>Podíl:</b>	<div><b>Vklad:</b> 2 000 000,- Kč</div> <div><b>Splaceno:</b> 100%</div> <div><b>Obchodní podíl:</b> 1/7</div> <div><b>Druh podílu:</b> základní</div>
<b>Společník:</b>	<div>Ing. PETR BEZRUC, dat. nar. 30. října 1949</div> <div>Horní 718/17, Pod Cvilínem, 794 01 Krnov</div>
<b>Podíl:</b>	<div><b>Vklad:</b> 2 000 000,- Kč</div> <div><b>Splaceno:</b> 100%</div> <div><b>Obchodní podíl:</b> 1/7</div> <div><b>Druh podílu:</b> základní</div>
<b>Společník:</b>	<div>RNDr. JIŘÍ DLABAJA, dat. nar. 3. února 1948</div> <div>Albrechtická 2252/37, Pod Bezručovým vrchem, 794 01 Krnov</div>

<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 2 000 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 1/7 <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Společník:</b>	Ing. ZBYNĚK ŠARMAN, dat. nar. 18. dubna 1962 Ježník 1873/52, Pod Bezručovým vrchem, 794 01 Krnov
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 2 000 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 1/7 <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Společník:</b>	Ing. JAROMÍR VALČIŠ, dat. nar. 26. srpna 1961 Karbenská 2287/7, Pod Bezručovým vrchem, 794 01 Krnov
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 2 000 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 1/7 <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Společník:</b>	LADISLAV ŽITNÍK, dat. nar. 23. února 1953 č.p. 338, 793 91 Úvalno
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 2 000 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 1/7 <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Společník:</b>	Ing. FILIP LOUCKA, dat. nar. 26. dubna 1976 Horní 3031/98, Bělský Les, 700 30 Ostrava
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 1 000 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 1/14 <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Společník:</b>	Bc. DAVID LOUČKA, MBA., dat. nar. 30. března 1969 Mírová 568, Lutyně, 735 14 Orlová
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 1 000 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 100% <b>Obchodní podíl:</b> 1/14 <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Základní kapitál:</b>	14 000 000,- Kč
<b>Ostatní skutečnosti:</b>	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Obchodní společnost Krnovské opravy a strojírný s.r.o. se rozdělila, a to odštěpením se vznikem nové společnosti s tím, že se ze společnosti Krnovské opravy a strojírný s.r.o. odštěpila část jmění, která je uvedena v projektu rozdělení ze dne 31.10.2014, a tato vyčleněná část přešla na nově vznikající společnost s ručením omezením KOSreal s.r.o.



Dobrý den,

jmenuji se Daniel MAREK a v rámci studia na VŠB – TU Ostrava zpracovávám diplomovou práci na téma hodnocení zaměstnanců. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Určitě ne |
| <input type="checkbox"/> Nevím      |                                    |

2. Pokud byste byl/a svým nadřízeným hodnocen/a, domníváte se, že by zvýšily závěry hodnocení Vaši motivaci k práci?

- ☐ Určitě ano, chybí mi zpětná vazba mé práce
- ☐ Nemyslím, jsem dostatečně vnitřně motivován/a a vím, čeho chci dosáhnout
- ☐ Nevím, dosud jsem hodnocen/a nebyl/a

3. Jak často by podle Vás měli být zaměstnanci hodnoceni?

- ☐ Denně
- ☐ Čtvrtletně
- ☐ Pololetně
- ☐ 1x za kalendářní rok
- ☐ Jiná frekvence

Napište odpověď:.....

4. Formální hodnocení by mělo probíhat:

*Formální hodnocení má systematický a periodický charakter.*

- ☐ Na mém pracovišti
- ☐ Na pracovišti nadřízeného
- ☐ Jinde
- ☐ Prostředí pro hodnocení není podstatné

5. Měli by být zaměstnanci hodnoceni i neformálně?

*Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení zaměstnance během pracovního výkonu. Hodnotitelem je zpravidla přímý nadřízený. Většinou nebývá dokumentováno, jde spíše o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.*

- ☐ Určitě ano, chci znát průběžně názor nadřízeného na můj výkon
- ☐ Asi ano, ale spíše mě zajímá celkové shrnutí názoru nadřízeného na můj pracovní výkon
- ☐ V neformálním hodnocení nevidím žádný přínos

6. Mělo by být hodnocení zaměstnanců provázáno s odměňováním?

- ☐ Ne, jsou to dva zcela odlišné procesy
- ☐ Ano, kdy jindy si říci o vyšší mzdu
- ☐ Ano, tyto oblasti spolu souvisí
- ☐ Nevím, záleží na výsledku hodnocení

7. Se svým/ou nadřízeným/ou mohu otevřeně hovořit o svých názorech a podnětech:

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

8. Jsem přesvědčen/a, že ve společnosti je používán vždy "stejný metr"?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

9. Jaký by měl mít hodnocený zaměstnanec prostor na přípravu před hodnotícím rozhovorem?

- ☐ 1-3 dny
- ☐ Několik hodin
- ☐ Méně než 1 den
- ☐ Příprava hodnoceného zaměstnance není potřeba

10. Do jaké oblasti by měly směřovat závěry z hodnocení? Lze označit více odpovědí.

*Vertikální kariéra - postup do vyšších linií v organizační struktuře. Horizontální kariéra - zvyšování odbornosti, rozšíření znalostí v zastávané oblasti.*

- ☐ Plánování kariéry, ať už jde o horizontální, či vertikální kariéru
- ☐ Vzdělávání a rozvoj zaměstnance (jazykové kurzy, školení měkkých dovedností apod.)
- ☐ Motivace zaměstnanců
- ☐ Sebereflexe
- ☐ Jiná

Napište odpověď: .....

11. V případě hodnocení - uvítal/a byste i jinou formu hodnocení než hodnotící pohovor?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "ano", jaké další formy hodnocení znáte?

Napište odpověď: .....

13. Hodnotitel/ka by měl/a sdělit hodnocenému závěry hodnocení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

14. Jak dlouho by měl podle Vás trvat hodnotící rozhovor?

- ☐ 30 minut
- ☐ Více než hodinu
- ☐ Maximálně 1 hodinu
- ☐ Nevím



15. Na své pozici řídím další zaměstnance:

☐ Ano

☐ Ne

16. Jsem:

☐ Muž

☐ Žena

17. Můj věk je:

☐ Méně než 35 let

☐ 36 - 45 let

☐ Více než 45 let

18. Jak dlouho pracujete ve společnosti KOS s.r.o.?

☐ Méně než 1 rok

☐ 2 – 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ Více než 10 let

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dobrý den,

jmenuji se Daniel MAREK a v rámci studia na VŠB – TU Ostrava zpracovávám diplomovou práci na téma hodnocení zaměstnanců. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

2. Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z odpovědí ano, uveďte prosím, v čem vidíte hlavní přínosy hodnocení? Vyberte i více odpovědí.

- ☐ Vyšší motivace zaměstnanců
- ☐ Vyšší angažovanost zaměstnanců
- ☐ Identifikace konkrétních vzdělávacích aktivit podřízených
- ☐ Vyšší orientace na výsledky
- ☐ Kariérní rozvoj podřízených
- ☐ Lepší komunikace a vzájemné pochopení
- ☐ Jiné

Napište odpověď: .....

3. Jak často by podle Vás měli být zaměstnanci hodnoceni?

- ☐ Čtvrtletně
- ☐ Pololetně
- ☐ 1x za kalendářní rok
- ☐ Jiná frekvence

Napište odpověď: .....

4. Formální hodnocení by mělo probíhat:

*Formální hodnocení má systematický a periodický charakter. Je časově ohraničeno, plánováno, je z něj vždy i písemný záznam.*

- ☐ Výhradně v mé kanceláři
- ☐ Na pracovišti hodnoceného zaměstnance
- ☐ Prostředí pro hodnocení není podstatné
- ☐ Jinde

Napište odpověď: .....

5. Měli by být zaměstnanci hodnoceni i neformálně?

*Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení zaměstnance během pracovního výkonu. Hodnotitelem je zpravidla přímý nadřízený. Většinou nebývá dokumentováno, jde spíše o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.*

- ☐ Určitě ano, měla by jim být průběžně poskytnuta zpětná vazba
- ☐ Asi ano, ale jako podstatnější vidím zhodnotit výkon zaměstnance souhrnně za nějaké období
- ☐ V neformálním hodnocení nevidím žádný zvláštní přínos, stačí, když se s podřízenými denně vidím a zadávám jim úkoly

6. Domníváte se, že své podřízené neformálně hodnotíte?

- ☐ Určitě ano, pravidelně jim poskytuji zpětnou vazbu (pochvalu, pokárání, vysvětlím jim co a jak mají dělat...)
- ☐ Spíše ano, komunikuji s nimi o splnění zadaných úkolů a asi si neuvědomuji, že jde o neformální hodnocení zaměstnance
- ☐ Spíše ne, vidím se s nimi denně, ale na zpětnou vazbu mnohdy není čas

7. Mělo by být hodnocení zaměstnanců provázáno s odměňováním?

- ☐ Ne, jsou to dva zcela odlišné procesy
- ☐ Ano, kdy jindy si může hodnocený zaměstnanec říci o vyšší mzdu
- ☐ Ano, tyto oblasti spolu souvisí
- ☐ Nevím, záleží na výsledku konkrétního hodnocení

8. Svým podřízeným dávám v diskuzi vždy prostor pro jejich názory a podněty:

- ☐ Určitě ano, je důležité znát jejich postoje
- ☐ Spíše ano, názor podřízených zaměstnanců je pro mě důležitý, ale někdy je potřeba "zavelet"
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne, podřízení mají plnit zadané úkoly

9. Pokud byste měl/a hodnotit zaměstnance, uvítal/a byste před tím nějaké vzdělávací aktivity, nebo se cítíte na hodnocení připraven/a?

- ☐ Zaměstnance již delší dobu pravidelně formálně hodnotím a poskytuji jim zpětnou vazbu
- ☐ Zatím jsem zaměstnance nehodnotil/a, ale myslím, že bych to zvládl/a
- ☐ Určitě bych uvítal/a školení, nevím, jak přesně bych měl/a při hodnocení postupovat

10. Jste přesvědčen/a, že ve společnosti je používán vždy "stejný metr"?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Určitě ne |

11. Pokud byste měl/a formálně hodnotit podřízené jakou dobu vidíte vhodnou pro přípravu na hodnocení (např. pohovor)?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1-3 dny       | <input type="checkbox"/> Méně než 1 den                                |
| <input type="checkbox"/> Několik hodin | <input type="checkbox"/> Příprava hodnoceného zaměstnance není potřeba |

12. Při hodnotícím pohovoru by měl dostat hodnocený prostor pro vyjádření svých názorů k hodnocení?

☐ Určitě ano

☐ Spíše ne

☐ Spíše ano

☐ Určitě ne

13. Jaké typy cílů považujete pro rozvoj organizace i zaměstnanců za zcela zásadní? Lze označit více možností.

*Kvalitativní cíle - úkol bude dobře vykonán, pokud budou splněna následující kritéria.....*

*Kvantitativní cíle - definují kvantitativní výsledky (množství vyrobených kusů, průměrný čas na odstranění poruchy apod.*

*Úkoly, projekty - takové, kde lze stanovit podobu jejich celkového dokončení (např. vypracování podnikové směrnice).*

*Vzdělávání a rozvoj - specifikují cíle v podobě zlepšení znalostí, či dovedností, odborné způsobilosti.*

<input type="checkbox"/> Kvalitativní	<input type="checkbox"/> Kvantitativní	<input type="checkbox"/> Úkoly, projekty
<input type="checkbox"/> Rozvojové	<input type="checkbox"/> Jiné	

Napište odpověď: .....

14. Dokázali byste teď hned, bez nápovědy vysvětlit co znamená zkratka SMART?

☐ Ne

☐ Ano, znamená to

Napište odpověď: .....

15. Následné sdělení závěrů z hodnocení hodnocenému zaměstnanci považujete za:

☐ Podstatné

☐ Vhodné

☐ Nedůležité, závěry z hodnocení slouží manažerům a personalistům

16. Jaký čas byste si vyhradili na hodnotící rozhovor?

☐ 30 minut

☐ Maximálně 1 hodinu

☐ Více než hodinu

☐ Nevím

17. Myslíte si, že je nutné výsledky hodnocení administrativně zaznamenávat?

☐ Určitě ano

☐ Spíše ne

☐ Spíše ano

☐ Určitě ne

18. Uvítali byste možnost být hodnoceni svými podřízenými a kolegy?

☐ Ano

☐ Ne

19. Jsem:

☐ Muž

☐ Žena

20. Můj věk je:

☐ Méně než 35 let

☐ 36 - 45 let

☐ Více než 45 let

21. Jak dlouho pracujete ve společnosti KOS s.r.o.?

☐ Méně než 1 rok

☐ 2 – 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ Více než 10 let

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## Formulář hodnocení TH zaměstnance

## 1. Identifikace hodnoceného zaměstnance

Osobní číslo		Hodnocené období	
Jméno a příjmení		Název oddělení	
Nákladové středisko		Pozice	

## 2. Hodnocení výkonu/kompetencí

Kompetence	Hodnocení	Body:
1. Orientace na výsledky		0
2. Strategická orientace a inovativnost		0
3. Orientace na zákazníka (interního / externího)		0
4. Řízení změny - zlepšování		0
5. Spolupráce a schopnost ovlivňovat		0
6. Hodnotová orientace		0
7. Vedení lidí (jen pro vedoucí pozice)		0
8. Rozvoj týmu (pouze pro vedoucí pozice)		0
Součet		0

## 3. Hodnocení potenciálu

Má zaměstnanec schopnosti a potenciál k uplatnění v rámci KOS s.r.o.?	0
---	---

## 4. Kariérní rozvoj - návrh vedoucího

Vedení lidí (ano/ne)		Pokud ano, specifikujte pozici, příp. termín:	
Rozšíření či změna specializace (ano/ne)		Pokud ano, specifikujte pozici, příp. termín:	
Zde uveďte až 4 návrhy na kariérní rozvoj a cíle (nevzdělávacího charakteru), za jejichž realizaci je plně zodpovědný vedoucí:			
Rozvoj zaměstnance	Konkrétní specifikace	Podpora (uveďte jméno osoby)	Termín

## 5. Kariérní rozvoj - zájem hodnoceného

Vedení lidí (ano/ne)		Pokud ano, specifikujte pozici, příp. termín:	
Rozšíření či změna specializace (ano/ne)		Pokud ano, specifikujte pozici, příp. termín:	
Doplňující sdělení			

## 6. Hodnocení přínosu uplynulých vzdělávacích akcí

## 7. Návrh vzdělávání a rozvoje dalšího období

--	--

Změna popisu pracovního místa (ano / ne)

## 8. Identifikace hodnotitele

Osobní číslo		Pozice	
Jméno a příjmení			
Nákladové středisko		Datum hodnocení	

Výkon (body z části 2)	Potencial	Výkon	A3	B3	C3
Potencial (body z části 3)	1 = první řádek 2 = druhý řádek 3 = třetí řádek	7-20 = sloupec A 21-38 = sloupec B 39-56 = sloupec C	A2	B2	C2
			A1	B1	C1
Doplňující sdělení					

Podpis hodnotitele: \_\_\_\_\_

Podpis a souhlas hodnoceného: \_\_\_\_\_

## Škála hodnocení kompetencí TH zaměstnanců

### 1. Orientace na výsledky

Body

*Orientace na výsledky spočívá ve schopnosti soustředit se na lepší výsledky vlastní práce i podniku.*

Plní zadané úkoly	1
Podává stabilní výkon, pokouší se o zlepšení	2
Usiluje o dosažení cílů	3
Usiluje o překonání cílů	4
Usiluje celkově o vyšší výkon podniku	5
Plní úkoly jako nejlepší ve svém zařazení	6
Posouvá výkonnostní měřítko odvětví	7

### 2. Strategická orientace a inovativnost

*Strategicko-inovativní zaměření spočívá ve schopnosti myslet v dlouhodobé perspektivě.*

Vyzná se ve své oblasti	1
Chápe příležitosti ke změně	2
Chápe strategický kontext	3
Definuje strategii pro oblast své činnosti	4
Přispívá ke strategii společnosti	5
Vytváří firemní strategii se značným dopadem	6
Vytváří víceoborovou firemní strategii	7

### 3. Orientace na zákazníka (interního / externího)

*Zaměření na zákazníka představuje schopnost obsluhovat zákazníka nebo klienta – ať už interního nebo externího – a navazovat vztah, který představuje přidanou hodnotu.*

Je ochotný zákazníkovi pomoci	1
Poznává potřeby zákazníka	2
Zná potřeby zákazníka a jedná podle nich	3
Předvídá potřeby zákazníka	4
Svým jednáním vytváří pro zákazníka přidanou hodnotu	5
Vytváří pevné vztahy se zákazníky	6
Usiluje o to, aby vztah se zákazníkem byl oboustranně prospěšný a trvalý	7

### 4. Řízení změny - zlepšování

*Lidé s touto kompetencí mobilizují druhé s cílem usnadnit transformaci organizace, a to i za náročných okolností, jako například při restrukturalizaci nebo růstu. Změnu lze chápat jako zlepšení stávajícího stavu, zefektivnění procesu, zjednodušení.*

Ke změně zaujímá neutrální postoj	1
Přijímá potřebu změny	2
Podporuje změny	3
Představuje zastánce změny	4
Mobilizuje druhé s cílem iniciovat změnu	5
Vytváří skupinovou hybnou sílu změny	6
Šíří kulturu změny ve společnosti	7

## 5. Spolupráce a schopnost ovlivňovat

## Body

*Spolupráce a ovlivňování je schopnost, která se vztahuje na práci s ostatními (mimo podřízené); je to týmová práce s cílem zlepšit výkon podniku.*

Spolupracuje, pokud je o to požádán/a	1
Podporuje kolegy	2
Aktivně se zapojuje do práce s kolegy	3
Aktivně se zapojuje do týmové práce	4
Usnadňuje spolupráci	5
Vytváří kulturu spolupráce	6
Navazuje transformační partnerství	7

## 6. Hodnotová orientace

*Lidé s těmito kompetencemi jednají zodpovědně a čestně a dostojí svému slovu. V případě neprofesionálního nebo neetického jednání přijímají okamžitá opatření.*

Je otevřený/á hodnotám firmy	1
Rozumí hodnotám	2
Jedná v souladu s hodnotami	3
Otevřeně dává najevo hodnoty	4
Vystupuje jako viditelný obhájce hodnot	5
Podněcuje prosazování hodnot	6
Formuje organizaci tak, aby fungovala na základě vlastních hodnot	7
Následující body vyplňte pouze při hodnocení vedoucích pracovníků	

## 7. Vedení lidí

*Vedení lidí spočívá ve schopnosti se soustředit, spojit a vytvořit efektivní skupiny v rámci vlastní organizace.*

Uplatňuje direktivní / pasivní přístup	1
Vysvětluje, co a proč je třeba udělat	2
Přijímá podněty ze strany týmu	3
Rozvíjí odhodlání týmu	4
Povzbuzuje tým k výkonu	5
Motivuje vysoce výkonný tým	6
Vytváří kulturu vysoce výkonných týmů	7

## 8. Rozvoj týmu

*Lidé, kteří disponují touto kompetencí, rozvíjejí organizaci tím, že jsou schopni získat talentované zaměstnance a rozvíjet svůj tým.*

Poukazuje na problémy, ale sám nenavrhuje řešení	1
Obecně podporuje rozvoj	2
Aktivně podporuje rozvoj	3
Aktivně poskytuje systematickou podporu k individuálnímu rozvoji	4
Systematicky rozvíjí tým	5
Systematicky pracuje s talenty	6
Vytváří kulturu řízení talentů	7

*Zdroj: Vlastní zpracování*